Harvard Business School 

90 NGÀY ĐẦU TIÊN LÀM SẾP

NHỮNG CHIẾN LƯỢC THEN CHỐT MANG LẠI
THÀNH CÔNG CHO NHÀ LÃNH ĐẠO MỚI Ở MỌI CẤP ĐỘ



Michael Watkins

NXB TRI THỨC  

VỀ TÁC GIẢ

Michael Watkins là Giáo sư trợ giảng tại Trường Quản trị Kinh doanh Harvard, nơi ông nghiên cứu về nghệ thuật lãnh đạo và đàm phán. Ông giảng dạy chương trình năm thứ hai về ngành ngoại thương, chương trình này tìm hiểu phương pháp các nhà quản lý đàm phán với những lãnh đạo công ty, quan chức chính phủ, phương tiện truyền thông đại chúng và các nhà đầu tư khác để định hướng môi trường bên ngoài công ty họ.

Trước khi tham gia giảng dậy ở Trường Quản trị Kinh doanh Harvard năm 1996, Watkins đã là Giáo sư trợ giảng tại Trường đào tạo Chính trị Kennedy của Harvard. Tại đây, ông đã nghiên cứu các vụ đàm phán ngoại thương quốc tế phức tạp ở Trung Đông, Hàn Quốc và vùng Balkans, ông là đồng tác giả của cuốn *Tăng cường đàm phán quốc tế: Các nhà đàm phán vĩ đại đã làm thế nào để thay đổi những xung đột gay go nhất trong thời kỳ hậu chiến tranh lạnh của thế giới*.

Watkins cũng là tác giả của cuốn *Tăng cường đàm phán thương mại: công cụ dành cho các nhà quản lý*, cuốn này đã đoạt giải thưởng cuốn sách hay nhất trong lĩnh vực đàm phán của Viện CPR năm 2002. Ông còn là đồng tác giả của cuốn *Chiến thắng trong cuộc chiến giành ảnh hưởng: Những điều mọi nhà lãnh đạo nên biết về Chính phủ* và cuốn *Làm đúng ngay từ khi bắt đầu: Đảm nhận một vai trò lãnh đạo mới*.

- 108 kỹ năng của nhà lãnh đạo bẩm sinh, The 108 Skills of Natural Born Leaders, Warren Blank, xuất bản 2008, 400 trang, 59.000 VNĐ
- 21 nguyên tắc vàng của nghệ thuật lãnh đạo, The 21 Irrefutable Laws of Leadership, JohnC Maxwell, xuất bản 2008, 327 trang, 69.000 VNĐ
- 21 phẩm chất vàng của nhà lãnh đạo, The 21 Indispensable Qualities of a Leader, John Maxwell, xuất bản 2008, 184 trang, 39.000 VNĐ
- 78 câu hỏi dành cho người lãnh đạo, 78 Important Questions Every Leader Should Ask and Answer, Chris Clarke Epstein, xuất bản 2008, 328 trang, 59.000 VNĐ
- 90 ngày đầu tiên làm lãnh đạo, The First 90 Days, Michael Watkins, xuất bản 2006, 328 trang, 45.000 VNĐ
- Để trở thành CEO xuất sắc, How to Become CEO, Jeffrey J. Fox, xuất bản 2008, 169 trang, 44.000
- Kinh Thánh về nghệ thuật lãnh đạo, The Bible on Leadership, Lorin Woolfe, xuất bản 2006, 383 trang, 59.000 VNĐ
- Nhà lãnh đạo 3600, The 360 Degree Leader, JohnC Maxwell, xuất bản 2008, 432 trang, 89.000 VNĐ
- Phát triển kỹ năng lãnh đạo, Developing the Leader Within You, John C. Maxwell, xuất bản 2008, 284 trang, 49.000 VNĐ
- Tinh hoa lãnh đạo, Leardership Gold, JohnC Maxwell, xuất bản 2008, 405 trang, 89.000 VNĐ

LỘ TRÌNH ĐỂ TRỞ THÀNH NHÀ LÃNH ĐẠO GIỎI?

Đối với các giám đốc, các nhà quản lý, hay chỉ là những trưởng phòng, trưởng nhóm, những người có thể gọi chung là các nhà lãnh đạo, những ngày đầu mới nhậm chức thường là giai đoạn khó khăn nhất. Khác với suy nghĩ thông thường cho rằng được thăng chức thật thích thú và dễ dàng, thực tế đã chứng tỏ rằng đây là thời kỳ khó khăn nhất khi những nhà lãnh đạo phải đương đầu với nhiều thách thức mới, thậm chí gặp nhiều áp lực khi phải xử lý những tình huống phức tạp mà họ chưa từng gặp phải trước đây, phải điều hành những con người mới, trong một môi trường làm việc mới, khác biệt nhiều so với môi trường và cách thức làm việc họ từng quen thuộc trước đây.

Quan niệm cũ cho rằng cứ làm chuyên viên giỏi hay phụ trách bộ phận giỏi là có thể trở thành giám đốc hay nhà lãnh đạo giỏi nhưng thực tế, có rất nhiều người như vậy đã thất bại trong vai trò lãnh đạo. Những thành công trước đây, trình độ chuyên môn cao hay năng lực quản lý bộ phận xuất sắc là chưa đủ để đảm bảo thành công trên cương vị mới. Những nghiên cứu và thực tiễn đều chứng minh rằng sự thành công hay thất bại của một nhà lãnh đạo hầu như sẽ được quyết định trong 90 ngày nhậm chức đầu tiên.

Cuốn cẩm nang 90 ngày đầu tiên làm sếp của Michael Watkins, được Trường Kinh doanh Harvard xuất bản năm 2003 đã vạch ra một lộ trình hành động trong giai đoạn mới nhậm chức.

Để giúp các nhà lãnh đạo phân tích tình hình, lập ra chiến lược chuyển giao, đảm nhiệm tốt chức vụ và nhanh chóng đạt thành công, những ví dụ thực tiễn trong sách giúp người đọc biết cách tìm hiểu về tổ chức mới, cách xây dựng nhóm làm việc, cách tạo lập ê kíp và xây dựng những nền tảng cho các mục tiêu dài hạn. Ngoài ra, Watkins còn hướng dẫn các nhà lãnh đạo mới cách tránh những sai lầm thường gặp trong thời kỳ nhạy cảm và căng thẳng này.

Cuốn sách này không chỉ dành cho các giám đốc hay nhân viên cấp quản lý mà còn là cuốn sách cho mọi người, cho các giám đốc kỹ thuật, quản lý dự án, đốc công và cho mọi nhà lãnh đạo mới đang trong thời kỳ chuyển giao từ cấp bậc này lên cấp bậc khác. Cuốn sách trình bày mười chiến lược giúp các nhà lãnh đạo nhanh chóng thành công bao gồm:

1. THÚC ĐẨY BẢN THÂN THÍCH NGHI VỚI CHỨC VỤ VÀ MÔI TRƯỜNG MỚI. Các nhà lãnh đạo cần dẹp bỏ lối suy nghĩ và cách làm việc trong vị trí cũ để đảm nhiệm vai trò mới. Những gì từng giúp mình thành công trước đây chưa chắc đã hữu ích trên cương vị mới. Họ sẽ thất bại nếu chỉ tiếp tục sử dụng những kỹ năng và phương pháp quen thuộc mà không tìm ra được biện pháp và chiến lược mới.
2. LUÔN TÌM TÒI HỌC HỎI. Tìm hiểu về công ty, về nhân sự, về lĩnh vực hoạt động kinh doanh và tất cả những gì về công ty mới càng nhanh càng tốt. Nhà lãnh đạo phải tìm hiểu thị trường, sản phẩm, công nghệ, hệ thống, cơ cấu và cả văn hóa lẫn chính trị của tổ chức và ngành. Những kiến thức này rất quan trọng cho sự nghiệp của họ, giúp họ xác định chiến lược đúng đắn và phong cách lãnh đạo phù hợp.
3. LỰA CHỌN CHIẾN LƯỢC PHÙ HỢP. Không có một quy tắc duy nhất nào để thành công trong giai đoạn chuyển giao... nhưng cơ bản có bốn tình huống mà các nhà lãnh đạo thường gặp: (i) khởi đầu; (ii) xoay chuyển, (iii) tổ chức lại và (iv) duy trì thành công. Mỗi giai đoạn có những đặc trưng riêng nên nhà lãnh đạo cần xác định chính xác tình huống mình phải đương đầu để xây dựng kế hoạch hoạt động phù hợp.
4. GIÀNH ĐƯỢC THẮNG LỢI BƯỚC ĐẦU. Sớm có thành công sẽ giúp nhà lãnh đạo lấy được lòng tin của mọi người. Những thắng lợi bước đầu là động lực giúp họ và nhân viên làm việc, là tấm gương thúc đẩy mọi người, đồng thời cũng giúp họ tự tin hơn trong công việc.
5. ĐÀM PHÁN VÀ XÂY DỰNG CÁC MỐI QUAN HỆ. Nhà lãnh đạo cần tìm cách xây dựng mối quan hệ cá nhân thân thiện, hiệu quả với người phụ trách mình. Nhà lãnh đạo cần thảo luận với người phụ trách mình cũng như nhân viên mình phụ trách về tình huống, những kỳ vọng, phong cách làm việc, các nguồn lực, và nhu cầu phát triển cá nhân của mỗi người. Những buổi nói chuyện này sẽ giúp họ phát triển và thống nhất định hướng và cách thức làm việc.
6. TẠO DỰNG SỰ ĐOÀN KẾT TRONG TỔ CHỨC. Càng lên cao, vai trò của nhà lãnh đạo trong tổ chức càng quan trọng. Nhà lãnh đạo cần xây dựng môi trường làm việc tốt, tạo dựng sự đoàn kết trong tổ chức và thống nhất định hướng chiến lược và phương pháp làm việc của từng bộ phận với định hướng, chiến lược chung của công ty.
7. XÂY DỰNG Ê KÍP LÀM VIỆC. Ê kíp làm việc hiệu quả có vai trò

sống còn trong sự thành công của nhà lãnh đạo. Kinh nghiệm cho thấy nhà lãnh đạo cần có những quyết định cứng rắn về nhân sự, không được phép nể nang, nhân nhượng nếu muốn thành công.

8. THIẾT LẬP LIÊN MINH. Thành công của nhà lãnh đạo không chỉ dựa vào năng lực và tài trí của từng cá nhân hay của nhóm làm việc mà còn cần có sự hỗ trợ, hậu thuẫn của những người không trực tiếp dưới quyền. Do vậy, họ cần xây dựng được liên minh ủng hộ và hậu thuẫn cho mình, cả trong và ngoài công ty, bao gồm các đối tác, các khách hàng, các nhà cung cấp và cả những nhà tư vấn...
9. DUY TRÌ SỰ CÂN BẰNG. Do thời kỳ chuyển đổi rất căng thẳng và khó khăn nên sự cân bằng trong cuộc sống là hết sức cần thiết. Nhiều nhà lãnh đạo xuất sắc đã thất bại hoặc gặp thêm nhiều khó khăn khi ngoài các vấn đề cần xử lý trong công việc, họ còn phải đương đầu với những rắc rối và căng thẳng trong gia đình, với bạn bè và với xã hội. Vì thế, nhà lãnh đạo cần xây dựng sự cân bằng trong cuộc sống là hết, làm chỗ dựa cho bản thân trong giai đoạn khó khăn này.
10. QUAN TÂM TỚI MỌI NGƯỜI. Cuối cùng, nhà lãnh đạo cần hiểu vai trò của mình là giúp đỡ tất cả mọi người, cả cấp dưới, cấp trên và đồng nghiệp vượt qua những khó khăn trong giai đoạn chuyển tiếp của chính họ. Việc nhà lãnh đạo giúp cấp dưới theo kịp tốc độ làm việc của mình, chính là tự giúp chính họ và góp phần mang lại sự thành công chung cho toàn bộ tổ chức.

***

Tại Việt Nam, việc định hình các chiến lược và chiến thuật hành động trong giai đoạn chuyển đổi vai trò lãnh đạo chưa được đề cập đến. Các nhà quản lý, lãnh đạo và giám đốc của những công ty và tổ chức Việt Nam gặp rất nhiều khó khăn trong giai đoạn đầu tiên nhận nhiệm vụ mới bởi hầu hết thường không được đào tạo qua các khóa quản trị. Do thiếu sự hướng dẫn và các kỹ năng cần thiết mà nhiều người đã gặp rất nhiều khó khăn, phải hoàn toàn dựa vào kinh nghiệm và cảm nhận của bản thân nên tỷ lệ thất bại là rất cao. Ngay chính bản thân tôi trong 5 năm qua đã trải qua nhiều giai đoạn chuyển đổi với nhiều tổ chức và thất bại nhiều hơn là thành công, thậm chí có những thất bại đắt giá.

Từ kinh nghiệm tổ chức và quản lý của bản thân, cũng như qua nhiều trao đổi, tiếp xúc với nhiều giám đốc và các nhà quản lý, chúng tôi thấy sự chỉ dẫn trong giai đoạn chuyển đổi, để nhanh chóng mang lại thành công và giảm thiểu nguy cơ thất bại là đặt biệt quan trọng và cần thiết. Nhiều người đã nói với chúng tôi về những khó khăn và thiếu

định hướng chiến lược mà họ gặp phải trong những tuần đầu nhậm chức khiến chúng tôi nhận thấy nhu cầu tìm hiểu kiến thức và chỉ dẫn cho giai đoạn chuyển đổi là rất lớn.

Cuốn sách đã được xuất bản ở Việt Nam năm 2006 và đến nay, Alpha Books cho tái bản với tên gọi 90 ngày đầu tiên làm sếp. Được đánh giá rất cao tại Mỹ và được sử dụng làm tài liệu tham khảo trong Trường Kinh doanh Harvard và là cuốn sách tốt nhất cho giai đoạn chuyển đổi, cuốn sách trình bày nhiều ví dụ thực tế và chỉ dẫn cụ thể cách thức nên áp dụng cho quá trình chuyển đổi. Mặc dù văn hóa, môi trường kinh doanh, tâm lý nhóm cũng như hình thức, quy mô tổ chức của các công ty Việt Nam hiện nay khác với ở Mỹ nhưng chúng tôi tin rằng những phương pháp cũng như các chiến lược đề cập trong cuốn sách vẫn là công cụ rất hữu ích cho những ai muốn trở thành nhà lãnh đạo giỏi và thành công.

Qua những cuốn sách về lãnh đạo của Alpha Books đã xuất bản, chúng tôi mong muốn cung cấp những kiến thức, chiến lược và chiến thuật cho họ trong việc điều hành và quản lý công ty/tổ chức của mình.

Xin trân trọng giới thiệu với độc giả.

Tháng 6 năm 2009

NGUYỄN CẢNH BÌNH

Chừng nào còn các nhà lãnh đạo, chừng đó giai đoạn chuyển đổi nhà lãnh đạo còn tồn tại. Việc thay đổi nhà lãnh đạo và những thách thức đặt ra đối với nhà lãnh đạo mới không có gì mới mẻ. Nhưng những thách thức đó chưa bao giờ dễ dàng, nhất là trong bối cảnh thế giới hiện đại ngày càng trở nên phức tạp và các hoạt động kinh doanh ngày càng phát triển và mở rộng nhanh chóng. Vì thế, nếu anh thấy mình hoàn toàn làm chủ trong cương vị mới, nghĩa là anh đang làm việc trong một công ty tốt.

Cuốn sách này là tấm bản đồ chỉ đường để anh đảm đương nhiệm vụ mới trong 90 ngày đầu tiên tiếp nhận nó. Tại sao anh cần đến nó? Bởi lẽ giai đoạn chuyển đổi bao giờ cũng là thời kỳ mang tính quyết định khi mà chỉ những thay đổi nhỏ nhất trong hành động của anh cũng có thể gây ra những hậu quả không thể lường trước được. Bất kể ở cấp độ nào, các nhà lãnh đạo đều dễ vấp váp nhất trong vòng vài tháng đầu giữ cương vị mới vì họ thiếu kiến thức cụ thể về những thử thách mà họ phải đương đầu và về những gì họ cần phải làm để vượt qua chúng, họ cũng chưa phát triển được một mạng lưới các mối quan hệ để đối phó với những thách thức này. Nếu anh không thể tạo dựng được một động lực trong những tháng đầu tiên thì gần như chắc chắn anh sẽ phải lao vào một cuộc chiến đầy gian nan trong suốt thời gian còn lại trong nhiệm kỳ của mình. Xây dựng uy tín và sớm giành một số thắng lợi bước đầu sẽ đặt nền móng vững chắc cho sự thành công lâu dài.

Mô hình tăng tốc giai đoạn chuyển đổi trình bày trong cuốn sách này được phát triển từ công trình nghiên cứu của tôi và Dan Ciampa, khi chúng tôi cùng nhau viết cuốn sách Ngay từ khi bắt đầu (Right from the Start) (Boston: Harvard Business School Press, 1999). Tôi tự hào về công trình đó, nhưng vẫn muốn phát triển sâu thêm hướng nghiên cứu này trên một số lĩnh vực. Đầu tiên, tôi tin rằng các nhà lãnh đạo ở mọi cấp độ sẽ được hưởng lợi từ những hướng dẫn nhằm tăng tốc quá trình chuyển đổi của họ trên cương vị lãnh đạo mới. Ngay từ khi bắt đầu được viết chủ yếu phục vụ cho các nhà quản lý cao cấp. Vì thế, nhiều lời khuyên trong cuốn sách còn mang tính chung chung, chưa xác định rõ điểm nào phù hợp với mọi giai đoạn chuyển đổi và điểm nào dành riêng nói về những thử thách của các nhà quản lý cao cấp phải đương đầu. Tôi muốn tạo ra một khuôn khổ linh hoạt hơn cho việc tăng tốc giai đoạn chuyển đổi, những kỹ năng có thể giúp cho các nhà lãnh đạo ở mọi cấp độ. Đồng thời, tôi cũng muốn giải quyết triệt để hơn một số vấn đề quan

trọng, chẳng hạn cách làm việc với nhà quản lý mới, cách xây dựng ê kíp làm việc và định hướng các chiến lược, cơ cấu, hệ thống, kỹ năng trong tổ chức.

Song song với mục đích trên, tôi cũng muốn nghiên cứu sâu hơn về các loại giai đoạn chuyển đổi, nhằm giúp những nhà lãnh đạo mới xây dựng chiến lược phù hợp với hoàn cảnh của họ. Điều này rất có ý nghĩa, chẳng hạn như trong trường hợp anh đang lãnh đạo một tổ chức đang ở trong giai đoạn khởi đầu, xoay chuyển hoặc duy trì thành công. Hơn nữa, các nhà lãnh đạo khi bước chân vào tổ chức mới thường phải đối mặt với nhiều thử thách khác nhau ngay trong nội bộ. Vì thế, chiến lược chuyển đổi sẽ phụ thuộc rất nhiều vào tình huống mà họ phải đương đầu.

Cuối cùng, tôi muốn tìm hiểu xem khi những nhà lãnh đạo quan tâm tới việc tăng tốc giai đoạn chuyển đổi của một người mới tiếp nhận cương vị mới thì điều đó có ảnh hưởng như thế nào tới kết quả chung của tổ chức. Tôi không hiểu tại sao các công ty lại ít tập trung vào việc giúp đỡ các nhà lãnh đạo tài giỏi của họ ổn định trong giai đoạn chuyển đổi khi thực chất đây là bước ngoặt quan trọng nhất trong sự nghiệp của họ. Tại sao các công ty bỏ mặc nhân viên của họ "tự bơi" hoặc "chết chìm"? Các công ty sẽ thu được những lợi ích gì nếu những nhà quản lý hòa nhập nhanh hơn trong cương vị mới của mình?

Ba năm qua, tôi đã tìm hiểu các vấn đề trên bằng cách nghiên cứu rất nhiều trường hợp chuyển đổi cương vị lãnh đạo ở mọi cấp độ, bằng cách thiết kế những chương trình hỗ trợ tăng tốc giai đoạn chuyển đổi cho các công ty hàng đầu, và phát triển công cụ hỗ trợ hoạt động trực tuyến cho các nhà lãnh đạo mới. Quá trình nghiên cứu đó cuối cùng đã cho ra đời cuốn sách này.

Nếu anh đọc cuốn sách này, hẳn là anh đang bước vào giai đoạn chuyển sang một cương vị mới. Cuốn sách sẽ trang bị cho anh những chiến lược và công cụ để bắt kịp tiến độ công việc nhanh hơn, đạt được nhiều thành công nhanh chóng hơn. Anh sẽ học cách đánh giá tình hình và có được cái nhìn tường tận đối với những thách thức và cơ hội. Anh sẽ đánh giá được sở trường và sở đoản của mình, đồng thời xác định được những điểm yếu cơ bản nhất của bản thân trong cương vị mới. Anh sẽ thu được kiến thức sâu sắc về tổ chức mới và thiết lập các thứ tự ưu tiên nhanh chóng hơn. Anh sẽ học cách đánh giá tình hình và xây dựng chiến lược, cơ cấu, hệ thống cũng như kỹ năng của tổ chức mới. Điều quan trọng là anh sẽ nhận được những lời khuyên bổ ích về phương pháp quản lý những mối quan hệ quan trọng, làm đòn bẩy cho bản thân bằng cách xây dựng đội ngũ, tạo lập liên minh và chọn lọc cho

mình một mạng lưới các chuyên gia cố vấn và tư vấn hỗ trợ đắc lực anh, hãy sử dụng cuốn sách này như một lộ trình hướng dẫn lập kế hoạch cho 90 ngày đầu tiên của mình trên cương vị mới. Nếu làm theo các chỉ dẫn ở đây, anh sẽ bắt kịp với tiến độ công việc đồng thời giúp những người khác nhanh chóng tăng tốc, thậm chí nhanh hơn mức anh hình dung.

MICHAEL WATKIN

GIỚI THIỆU “90 NGÀY ĐẦU TIÊN”

Tổng thống Hoa Kỳ có 100 ngày để khẳng định mình; còn anh chỉ có 90 ngày. Những gì anh làm trong suốt ba tháng đầu tiên trên cương vị mới quyết định rất lớn tới việc liệu anh sẽ thành công hay thất bại. Giai đoạn chuyển đổi là thời điểm của vận hội, là cơ hội để bắt đầu mọi việc và thực hiện những thay đổi cần thiết trong một tổ chức. Nhưng đó cũng là thời kỳ khó khăn nhất của anh, do thiếu những mối quan hệ vững chắc, và thiếu những hiểu biết cặn kẽ về vai trò mới của mình. Nếu anh thất bại trong việc tạo ra động lực trong suốt thời kỳ chuyển đổi này, anh sẽ phải đối mặt với một cuộc chiến gian nan trong suốt giai đoạn sau đó.

Cái giá phải trả đương nhiên là rất đắt. Thất bại trong nhiệm vụ mới là điềm báo kết thúc một sự nghiệp đầy hứa hẹn. Nhưng vượt qua giai đoạn chuyển đổi thành công không chỉ có nghĩa là tránh thất bại. Một số nhà lãnh đạo thực sự đi chệch hướng (và khi đó, khó khăn mà họ gặp phải trở thành một vòng luẩn quẩn nảy sinh trong những tháng đầu tiên đảm nhiệm công việc mới). Bên cạnh những người thất bại nhanh chóng, nhiều người khác đã vượt qua ba tháng đầu tiên này nhưng lại không khai thác hết tiềm năng của mình. Hậu quả là họ mất cơ hội thăng tiến và gây nguy hiểm cho hoạt động của tổ chức.

Do đó, cuốn sách này tập trung vào các giải pháp làm *tăng tốc giai đoạn chuyển đổi* và cũng như ngăn ngừa thất bại. Cuốn sách đưa ra một kế hoạch chi tiết nhằm rút ngắn thời gian cần có để anh hoàn toàn làm chủ công việc bất kể anh đang ở cấp bậc nào trong tổ chức. Nếu thành công trong việc này, anh sẽ có nhiều thời gian tập trung vào việc giải quyết các vướng mắc và tận dụng các cơ hội tại tổ chức mới. Cuối cùng, anh sẽ đạt được mục tiêu của mình nhanh nhất có thể tại **điểm cân bằng**, điểm mà anh sẽ có đóng góp thực sự cho tổ chức mới. (xem “Điểm cân bằng”). Mỗi phút anh tiết kiệm được bằng cách tăng tốc giai đoạn chuyển đổi theo cách có hệ thống chính là mỗi phút anh rút ngắn được để xây dựng sự nghiệp của mình.

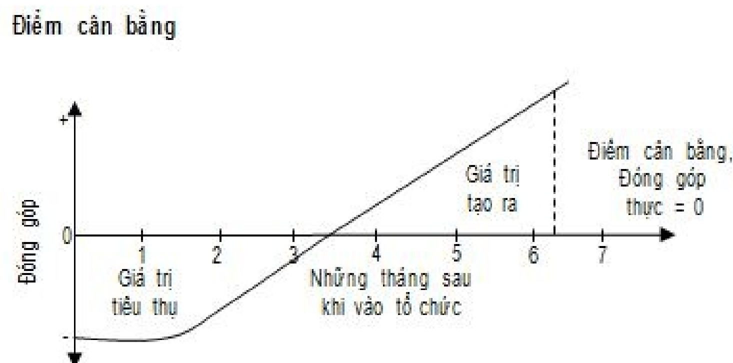
***

Điểm cân bằng

Điểm cân bằng là điểm mà các nhà lãnh đạo mới đóng góp một lượng giá trị cho tổ chức của họ ngang bằng với lượng giá trị mà họ khai thác từ đó. Như thể hiện trong hình 1-1, các nhà lãnh đạo mới là những

người tiêu dùng thực các giá trị ngay từ ban đầu. Kể từ đó, (như người ta hy vọng) họ là những người đóng góp thực giá trị cho tổ chức mình. Khi được hỏi về thời gian ngắn nhất để một nhà quản lý bậc trung ở tổ chức đạt được đến điểm cân bằng, 210 giám đốc điều hành (CEO) của các công ty đều trả lời là bình quân khoảng 6,2 tháng. Vì thế, mục đích của việc tăng tốc giai đoạn chuyển đổi là để giúp đỡ các nhà lãnh đạo mới đạt đến điểm cân bằng nhanh chóng hơn. Lợi ích của các tổ chức sẽ còn tăng lên như thế nào nếu tất cả các lãnh đạo trong giai đoạn chuyển đổi có thể đạt tới điểm cân bằng sớm hơn 1 tháng?

Biểu đồ 1 - 1



Qua nghiên cứu, một điều ngạc nhiên là có quá ít những hướng dẫn đúng đắn dành cho các nhà lãnh đạo mới về cách thức chuyển đổi cương vị lãnh đạo sao cho đạt hiệu quả cao nhất. Rất nhiều cuốn sách và bài báo đã nói về công việc lãnh đạo, nhưng rốt cuộc chỉ có một vài công trình nghiên cứu trực tiếp về các giai đoạn chuyển đổi. Hơn nữa, có một số nguồn tư liệu rất có ích cho việc quản lý những thay đổi trong tổ chức, nhưng hầu hết đều tập trung vào các tác nhân thay đổi đã được giải quyết xong trong tổ chức với những kiến thức và mối quan hệ cần thiết có sẵn, chỉ việc lên kế hoạch, xây dựng phương án hỗ trợ rồi tiến hành thực hiện sự thay đổi mà thôi.

Trên thực tế, quy trình của những thay đổi quan trọng thường diễn ra song song với quá trình chuyển đổi của nhà lãnh đạo sang cương vị mới. Vì thế, cuốn sách này được viết ra với mong muốn lấp đầy khoảng trống trong các tư liệu viết về công việc lãnh đạo. Nó cung cấp một kế hoạch chi tiết đã được chứng minh nhằm giải quyết các thử thách nối tiếp nhau trong giai đoạn chuyển đổi bản thân cùng những chuyển biến trong tổ chức mà các nhà lãnh đạo phải đương đầu trong một vài tháng đầu tiên ở cương vị mới.

Những vấn đề giả định cơ bản cần giải quyết

Thông qua việc quan sát các nhà lãnh đạo mới và thử nghiệm các

phương pháp nhằm tăng tốc giai đoạn chuyển đổi, tôi đã xây dựng được lòng tin vững chắc về các thách thức trong giai đoạn chuyển đổi và những việc cần làm để vượt qua các thử thách này thành công. Những niềm tin này đã giúp tôi xác lập những nền tảng lý luận nhằm tiếp cận vấn đề tăng tốc giai đoạn chuyển đổi và chúng được gói gọn trong 5 vấn đề giả định sau:

Giả định đầu tiên là: *nguyên nhân sâu xa gây ra thất bại trong giai đoạn chuyển đổi luôn nằm trong mối tương tác bất lợi giữa tình huống, những cơ hội và cạm bẫy của nó, với những ưu nhược điểm riêng của mỗi cá nhân*. Thất bại không bao giờ chỉ do khiếm khuyết của nhà lãnh đạo mới. Thực ra, những nhà lãnh đạo thất bại mà tôi từng biết đều là những người đã từng có những thành công quan trọng trước đó. Thất bại cũng không phải là do đó là một tình huống không thể giành thắng lợi, tình huống mà ngay cả những nhà lãnh đạo siêu việt cũng chẳng thể cứu vãn. Những tình huống mà các nhà lãnh đạo đi chệch hướng mắc phải cũng không hẳn khó khăn hơn những tình huống mà những người giành được thành công rực rỡ đã gặp phải. Thất bại trong việc chuyển đổi xảy ra khi nhà lãnh đạo mới vừa hiểu nhầm những yêu cầu cấp bách của tình hình vừa thiếu các kỹ năng và sự linh hoạt để giải quyết vấn đề.

Giả định thứ hai là: *Luôn tồn tại các phương pháp có tính hệ thống mà các nhà lãnh đạo có thể sử dụng để có thể vừa làm giảm thiểu khả năng thất bại, vừa đạt tới điểm cân bằng nhanh chóng hơn*. Khi tôi mới xây dựng một khuôn khổ về giải pháp tăng tốc giai đoạn chuyển đổi ở mọi cấp độ, một nhà quản lý giàu kinh nghiệm nói với tôi: “Anh không làm được đâu!”. Tôi hỏi tại sao, thì ông ta trả lời “Vì tất cả các giai đoạn chuyển đổi đều có những đặc thù riêng”. Tất nhiên, nhận định đó đúng. Song nhận định đó cũng sai. Chắc chắn các giai đoạn chuyển đổi đều không giống nhau nếu anh nhìn vào chi tiết cụ thể của nó. Nhưng nếu nhìn tổng quát hơn, chúng ta có thể nhận ra các dạng giai đoạn chuyển đổi có một số đặc điểm chung, trong đó bao gồm những cái bẫy thường gặp. Chẳng hạn, hãy cân nhắc quá trình chuyển đổi từ vị trí phó giám đốc chuyên môn lên vị trí giám đốc. Tất cả các nhà lãnh đạo gặp phải sự chuyển đổi này đều sẽ đối mặt với một số thách thức giống nhau, ví dụ như: cần thiết phải quên đi những kỹ năng chuyên môn (Sự chuyển đổi từ một người giám sát trực tiếp sang vị trí giám sát những nhà quản lý cũng có thách thức tương tự nhưng ở mức độ thấp hơn)3. Các tình huống công việc cụ thể mà các nhà lãnh đạo phải đương đầu rất đa dạng. Nhưng các tình huống chuyển đổi như tình huống khởi đầu hay tình huống xoay chuyển lại chứa đựng các đặc điểm và yêu cầu chung. Ngoài ra, còn có những quy tắc cơ bản, ví dụ như bảo đảm giành được thành

công sớm làm cơ sở cho những thành công khác trong giai đoạn chuyển đổi ở mọi cấp độ, bất kể là một nhà giám sát hay Tổng giám đốc điều hành (CEO) mới. Điểm then chốt là anh phải áp dụng chiến lược phù hợp với từng tình huống cụ thể. Đây là chủ đề trung tâm mà chúng ta sẽ quay trở lại ở những phần sau.

Giả định thứ ba là: *Mục tiêu cao nhất trong giai đoạn chuyển đổi là phải tạo ra động lực chuyển đổi bằng cách hình thành những chu trình đúng đắn nhằm gây dựng uy tín, đồng thời tránh bị mắc kẹt trong những chu trình khắc nghiệt, tổn hại đến uy tín*. Thuật lãnh đạo là thuật sử dụng đòn bẩy. Xét cho cùng, nhà lãnh đạo mới cũng chỉ là con người. Để đạt được thành công, anh ta phải huy động được nhiệt huyết của nhiều người khác trong tổ chức. Tầm nhìn, trình độ chuyên môn và định hướng của anh ta sẽ có tác dụng như những hạt giống tốt trong tổ chức, hạt giống đó sẽ đơm hoa kết trái thành những hình mẫu ứng xử mới và hiệu quả hơn. Tuy nhiên, các nhà lãnh đạo lại thường cư xử giống như một loại virus: Các hành động ban đầu của họ khiến những người có thể sẽ ủng hộ lại tìm cách tránh xa anh ta, uy tín của anh ta suy giảm, gây ra cho người khác thái độ phòng thủ. Khi một chu trình khắc nghiệt đã bắt đầu khởi động, hệ miễn dịch của tổ chức cũng bắt đầu hoạt động theo. Cứ thế, nhà lãnh đạo mới bị tấn công bởi các ê kíp tế bào chết người, tự đóng kén bản thân, rồi cuối cùng bị đào thải.

Giả định thứ tư là: *Quá trình chuyển đổi là cực kỳ quan trọng đối với sự phát triển vai trò lãnh đạo, do đó quá trình này cần phải được quan tâm quản lý tương xứng*. Do giai đoạn chuyển đổi củng cố kỹ năng đánh giá tình hình, bắt buộc nhà lãnh đạo mới phải trưởng thành và thích nghi và thử thách sự dẻo dai của cá nhân, nên đây là giai đoạn không thể thiếu để phát triển kinh nghiệm đối với mọi nhà lãnh đạo có tiềm năng ở tất cả các công ty. Một bản khảo sát cho công trình nghiên cứu “Cuộc chiến giành tài năng” của McKinsey đã hỏi 200 nhà lãnh đạo cao cấp nhằm xác định 5 kinh nghiệm phát triển quan trọng nhất đối với họ. Mọi câu trả lời đều liên quan đến giai đoạn chuyển đổi quan trọng với cương vị mới:

- Vị trí mới với phạm vi phụ trách rộng hơn
- *Xoay chuyển* một công ty/bộ phận
- *Khởi đầu* một công việc mới/hoạt động mới
- Một dự án đặc biệt quan trọng có quy mô lớn
- Làm việc ở nước ngoài

Giả định thứ tư này hoàn toàn không có nghĩa là chúng ta phải ném những người giỏi xuống nước để xem họ sẽ bơi hay chìm - mặc dù chiêu thức này được quá nhiều công ty áp dụng. Giống như trong bơi lội, việc chuyển đổi là một kỹ năng có thể truyền thụ được. Những người đang trong giai đoạn chuyển đổi nên được học các kỹ năng tăng tốc giai đoạn chuyển đổi, nhằm bảo đảm rằng người tài sẽ không bị "chết đuối" không cần thiết.

Giả định thứ năm - và cũng là giả định cuối cùng là: Việc ***áp dụng một khuôn mẫu chuẩn để hỗ trợ tăng tốc quá trình chuyển đổi có thể mang lại lợi ích vô cùng to lớn cho tổ chức***. Mỗi năm có hơn nửa triệu nhà quản lý nhận cương vị lãnh đạo mới tại 500 công ty hàng đầu có tên trong tạp chí Fortune. Do mức độ thường xuyên tiếp nhận công việc tại vị trí mới của những nhà lãnh đạo và tác động của việc chuyển đổi cương vị đó đối với những người khác trong cùng tổ chức, sẽ là vô cùng hữu ích nếu tất cả mọi người, từ sếp, tới nhân viên và các đồng nghiệp, có thể nói chung cùng một thứ "ngôn ngữ chuyển đổi". Tại sao những người đang cố gắng làm quen công việc và làm quen với nhà quản lý cấp trên mới không thể áp dụng cùng những hướng dẫn chung để xây dựng mối quan hệ quan trọng này (tương tự như những hướng dẫn chung được đề cập trong chương 5 của cuốn sách này)? Tương tự như vậy, việc áp dụng những phương pháp chuẩn để tìm hiểu về tổ chức mới, giành lấy và sớm giành những chiến thắng bước đầu, và xây dựng tốt các mối quan hệ liên minh sẽ làm cho tổ chức nhanh chóng thích nghi hơn với những thay đổi về nhân sự và môi trường không thể tránh được trong thời đại ngày nay.

Thúc đẩy các tổ chức

Giả định cuối cùng này cần phải được nhấn mạnh và giải thích rõ ràng hơn. Khi đọc tới phần giải thích mà tôi sẽ trình bày sau đây, anh hãy thử suy nghĩ kỹ hơn về những hàm ý mà giả định này mang lại bởi nó không chỉ cần cho anh mà còn cần cho cả tổ chức của anh nữa.

Cứ mỗi năm, gần một phần tư các nhà quản lý ở 500 công ty hàng đầu trong danh sách của tạp chí Fortune thay đổi công việc. Điều đó có nghĩa là thời gian tại vị trung bình của các nhà quản lý thường là 4 năm. Những nhà quản lý tiềm năng thuộc hàng lãnh đạo bậc trung thường có thời gian tại vị ngắn hơn. "Kỷ nguyên" của họ thường chỉ khoảng từ hai năm rưỡi đến ba năm. Sự nghiệp của họ gồm nhiều giai đoạn, biến động bởi những thời kỳ chuyển đổi kéo dài khoảng vài tháng. Trong các thời kỳ đó, những hành động của họ sẽ quyết định điều gì sẽ xảy ra tiếp theo và có ảnh hưởng mạnh mẽ tới sự nghiệp của họ sau này.

Các công ty thường điều chuyển những người có năng lực nhất tới

nhiều vị trí và với trách nhiệm tăng dần nhằm bồi dưỡng nhân tài. Nếu không, rất có khả năng những nhân tài này sẽ bị mất vào tay các đối thủ cạnh tranh. Nhưng sự xáo trộn này có cái giá của nó. Mỗi nhà lãnh đạo mới cần thời gian để đạt tới điểm cân bằng. Tốc độ tiến triển của công việc nhanh tới mức họ có rất ít thời gian để thích nghi và không được phép đưa ra những quyết định sai lầm trong thời gian đầu.

Với mỗi người đang trong giai đoạn chuyển đổi, bên cạnh họ còn có những người khác - những nhân viên, cấp trên, và các đồng nghiệp - đây là những người có khả năng gây ảnh hưởng tiêu cực. Trong một bản khảo sát chủ tịch các công ty và Tổng giám đốc điều hành, tôi đã yêu cầu họ ước lượng chính xác nhất số người mà công việc của họ có thể bị ảnh hưởng khi họ có lãnh đạo mới. Trung bình các câu trả lời là 12,4 người. Thực tế là, khi nhà quản lý mới đang trong giai đoạn chuyển đổi thì những nhân viên trong "phạm vi ảnh hưởng" của anh ta cũng đang trải qua những sự chuyển đổi của riêng họ.

Một thách thức khó khăn hơn là khi tổ chức đưa những người giỏi từ bên ngoài vào trong tổ chức. Ngay cả những tổ chức vững mạnh nhất cũng có lúc cần làm như vậy, để có thể có thêm những ý tưởng sáng tạo mới và duy trì sức sống của tổ chức. Tuy nhiên, tỷ lệ thất bại của những nhà lãnh đạo đến từ bên ngoài thường là rất cao. Các nghiên cứu cho thấy từ 40% đến 50% lãnh đạo từ nơi khác chuyển đến đã thất bại trong việc cố gắng đạt được kết quả như mong đợi. Theo ước đoán, khi một nhà lãnh đạo ở cấp điều hành được thuê từ bên ngoài thất bại, chí phí tổn thất trực tiếp và gián tiếp do thất bại của ông ta gây ra cho một công ty có thể lên đến 2,7 triệu đô la.

Khi được khảo sát, những nhà quản lý đang làm quen với công việc đã nhấn mạnh rằng việc chuyển đổi sang một tổ chức mới là một thách thức "khó khăn hơn rất nhiều" so với việc được thăng chức trong nội bộ tổ chức. Họ cho rằng tỷ lệ thất bại cao của những nhà lãnh đạo thuê từ bên ngoài là do một số trở ngại, đã ngăn không cho họ chuyển đổi thành công, đặc biệt là những trở ngại sau:

- Các nhà quản lý từ bên ngoài chuyển đến thường không nắm được cơ cấu của tổ chức cũng như sự tồn tại của những mạng lưới thông tin và giao tiếp không chính thức trong tổ chức.
- Những người được thuê vào vị trí quản lý thường không quen với văn hóa công ty ở môi trường mới nên gặp nhiều khó khăn hơn trong việc hòa nhập với mọi người.
- Những người mới thường chưa được mọi người biết đến nhiều, vì vậy uy tín của họ chưa thể sánh bằng những người được thăng chức ngay

trong tổ chức.

- Bản thân tổ chức đó khó có thể thích ứng ngay với những nhà quản lý cao cấp được coi là người ngoài tổ chức (do đã quen với việc chỉ sử dụng và thăng chức cho người trong nội bộ tổ chức trong suốt một thời gian dài).

Khi một lãnh đạo mới gặp thất bại thì đó là một việc cực kỳ tồi tệ, thậm chí là dấu chấm hết cho sự nghiệp và gây sốc đối với chính người đó. Nhưng mọi thất bại của các nhà lãnh đạo đều đem lại tổn thất cho tổ chức cho dù đó là do họ hoàn toàn đi chệch hướng hay chỉ là do cách thực hiện công việc của họ thiếu dứt khoát. Thành công trong việc tăng tốc giai đoạn chuyển đổi của các nhà quản lý ở mọi cương vị, bất kể việc họ là người bên ngoài hay thăng tiến từ trong nội bộ tổ chức, sẽ được xem là nguồn lợi to lớn trong hoạt động của tổ chức.

Do vậy, thật đáng tiếc khi chỉ có một vài công ty thực sự chú trọng tới việc tăng tốc giai đoạn chuyển đổi sang cương vị mới của các lãnh đạo. Khi chỉ đạo thực hiện chương trình đẩy nhanh giai đoạn chuyển đổi, tôi đã yêu cầu các nhà lãnh đạo mới được bổ nhiệm có mặt trong phòng viết ra số lần chuyển đổi vị trí làm việc từ trước đến nay của họ, cùng con số dự đoán về các lần chuyển đổi tiếp theo tới lúc họ về hưu. Trong nhóm gồm 30 người, tổng cộng số câu trả lời cho cả hai câu hỏi là hơn 150 lần chuyển đổi! Sau đó, tôi tiếp tục hỏi có bao nhiêu người trong số họ được hướng dẫn về cách tăng tốc giai đoạn chuyển đổi, câu trả lời là hoàn toàn không.

Tất cả những con người tài năng này đã phải tự xây dựng khuôn mẫu riêng về cách thức vượt qua giai đoạn chuyển đổi. Những kiến thức như vậy không dễ dàng có được, mà họ đã phải trải qua thất bại để có được chúng. Những thất bại của họ cũng chính là những tổn thất của tổ chức. Kho báu kinh nghiệm này thường hiếm khi được chuyển thành những kiến thức phổ biến trong tổ chức. Hơn nữa, mọi người thường thực hiện công việc của họ theo những phương pháp phù hợp với phong cách riêng của mình. Những phương pháp đó có thể không còn phù hợp nữa khi họ tiếp tục thăng tiến lên vị trí khác, hoặc chúng có thể khó phù hợp với người khác.

Do vậy, một khuôn mẫu chung hướng dẫn và hỗ trợ nhà lãnh đạo mới nhanh chóng bắt kịp với công việc ở cương vị mới, (hay nói cách khác là một khuôn mẫu chung giúp tăng tốc quá trình chuyển đổi), chính là một tài sản của tổ chức. Ngoài việc làm giảm thiểu tổn thất do công việc bị ngắt quãng, một phương pháp tiếp cận chung nhằm sắp xếp các giai đoạn chuyển đổi có thể giúp anh nhận diện và thuê được những

nhân tài bậc nhất về quản lý điều hành. Chúng ta không đào tạo một thần đồng bơi lội bằng cách ném trẻ con xuống nước mà không chuẩn bị trước; ta phải dạy chúng bơi, huấn luyện chúng, và sau đó để cho hành động nói lên tất cả. Thúc đẩy giai đoạn chuyển đổi là một kỹ năng có thể truyền đạt và học hỏi. Các nhà lãnh đạo sẽ không thành công chỉ bởi bỗng nhiên họ có những cố vấn là huấn luyện viên giỏi hoặc bởi họ được đặt vào các tình huống thử thách hợp với sở trường của mình. Không nên để cho những người có tài năng gặp thất bại chỉ vì họ thiếu những lợi thế này. Nếu thật sự mong muốn có một ban lãnh đạo gồm những nhân tài, anh nên tạo ra một sân chơi công bằng trong suốt giai đoạn chuyển đổi của họ.

Những chiến lược mang lại thành công cho các nhà lãnh đạo mới

Vì sao những lời khuyên đúng đắn về việc đẩy nhanh giai đoạn chuyển đổi lại hiếm hoi đến vậy? Một phần là vì giai đoạn chuyển đổi rất đa dạng. Vì vậy, việc đưa ra những quy tắc chung hoặc một lời khuyên cho mọi tình huống là không đủ. Hãy xem xét các cặp tình huống chuyển đổi sau đây. Các định nghĩa về thành công và những điều kiện cần thiết để giai đoạn chuyển đổi trở nên hiệu quả khác nhau như thế nào trong các trường hợp đó?

- Việc được bổ nhiệm vào vị trí cao trong lĩnh vực tiếp thị so với việc được chuyển từ vị trí phụ trách tiếp thị lên vị trí quản lý một đơn vị kinh doanh.
- Việc được bổ nhiệm vào một cương vị mới trong cùng tổ chức so với việc chuyển sang một công ty mới.
- Việc chuyển từ vị trí nhân viên hành chính lên vị trí quản lý sản xuất so với việc chuyển từ bộ phận sản xuất sang bộ phận hành chính.
- Việc phụ trách một bộ phận đang phải đối phó với một vấn đề nghiêm trọng so với việc phụ trách một bộ phận nổi tiếng là hoạt động hiệu quả.

Đâu là điểm mấu chốt? Những thử thách trong việc tăng tốc giai đoạn chuyển đổi rất đa dạng và phụ thuộc vào từng tình huống. Nó có ảnh hưởng rất lớn cho dù anh đang rộng đường thăng quan tiến chức, hay anh là người trong cuộc hoặc ngoài cuộc, người có thẩm quyền chính thức hay không, người đang phụ trách một ê kíp thành công hay

một ê kíp đang gặp khó khăn. Vì thế, điều thiết yếu là anh phải áp dụng chiến lược phù hợp với tình huống mà anh đang đương đầu.

Một lời khuyên thiết thực cần phải xác định được tình huống cụ thể, cương vị của nhà lãnh đạo, kinh nghiệm làm việc của anh ta trong tổ chức, và điều kiện của ngành kinh doanh đó. Vì thế, đó chính là mục tiêu cơ bản của cuốn sách này. Cuốn sách sẽ cung cấp cho các nhà lãnh đạo mới những khuôn mẫu thiết thực để họ tự đánh giá tình huống của mình và tự phát triển kế hoạch tăng tốc giai đoạn chuyển đổi của riêng họ.

Để làm rõ hơn sức mạnh của phương pháp tiếp cận có hệ thống đối với vấn đề tăng tốc giai đoạn chuyển đổi, hãy xem xét những thách thức mà một nhà lãnh đạo mới phải đương đầu khi đánh giá tình huống kinh doanh của tổ chức. Anh ta hình dung các thách thức và cơ hội ra sao? Anh ta đã đạt được sự đồng thuận với cấp trên và cấp dưới về những việc cần phải làm như thế nào? Thiếu những khái niệm cơ bản hướng dẫn cách đánh giá và lập kế hoạch, các câu hỏi đó sẽ trở nên phức tạp và tốn rất nhiều thời gian để tìm ra câu trả lời, thậm chí còn dễ gây ra những hiểu lầm tai hại cho cấp trên và cấp dưới của anh. Ngay cả khi không có những hiểu lầm nào, nhà lãnh đạo mới đó có thể vẫn sẽ lãng phí thời gian và sức lực, do vậy anh ta có thể bỏ qua những cơ hội quan trọng và không tìm ra được những nguy cơ tiềm tàng.

Thay vào đó, hãy giả định rằng nhà lãnh đạo mới được tư vấn ngay từ đầu để có thể xác định rằng công việc mới của anh ta rơi vào tình huống *khởi đầu, xoay chuyển, tổ chức lại, hay duy trì thành công*. Hãy giả định tiếp rằng anh ta được mô tả rõ ràng về các cơ hội và thách thức điển hình của mỗi tình huống, cùng những chỉ dẫn thực tế để thiết lập thứ tự ưu tiên giải quyết chúng. Như thế điều gì sẽ thay đổi?

Công cụ đánh giá này, được gọi là hình mẫu K-X-S-D (viết tắt của *Khởi đầu, Xoay chuyển, Sắp xếp lại, và Duy trì thành công)*, sẽ được trình bày chi tiết tại Chương 3. Công cụ này giúp nhà lãnh đạo mới tăng cường khả năng đánh giá về tổ chức , và lập ra những chiến lược hành động hiệu quả. Công cụ này còn giúp nhà lãnh đạo mới nhanh chóng tiếp thu kiến thức và sự đánh giá về tình hình của những nhân vật chủ chốt trong tổ chức, bao gồm cấp trên và những nhân viên dưới quyền. Dù anh có quản lý toàn bộ tổ chức, chỉ phụ trách một ê kíp hay một dự án ngắn hạn, anh đều có thể sử dụng công cụ này để tăng tốc giai đoạn chuyển đổi của mình.

Vì vậy, hãy hăng hái lên! Cuốn sách này chỉ ra những điểm tương đồng giữa những thách thức và cơ hội, đồng thời đưa ra những hướng dẫn tương ứng - những việc phải làm và những việc không nên làm - cho

các dạng tình huống chuyển đổi khác nhau. Điểm mấu chốt là phải thận trọng đánh giá tình hình, sau đó áp dụng một số nguyên tắc chung vào từng tình huống cụ thể.

Bố cục của cuốn sách này

Phần còn lại của cuốn sách sẽ cung cấp cho anh một sơ đồ hướng dẫn cách lập kế hoạch tăng tốc trong 90 ngày. Hệ thống khung khái niệm trên sơ đồ này bao gồm mười thách thức chính trong quá trình chuyển đổi như sau:

1. **Thúc đẩy bản thân.** Điều này không có nghĩa là thuê người quảng cáo cho anh. Nó có nghĩa là anh cần phải tạo ra sự cách biệt về tâm lý đối với công việc cũ để đảm đương công việc mới. Có lẽ cạm bẫy lớn nhất mà anh phải đối mặt nằm ở chỗ anh cho rằng những gì đã giúp anh thành công trước đây sẽ vẫn tiếp tục mang lại thành công cho anh. Mối nguy hiểm khi cứ khư khư ôm lấy những gì mà mình đã biết, chăm chỉ thực hiện công việc đó, để rồi thất bại thảm hại sẽ là một điều dễ xảy ra.
2. **Tăng tốc việc học hỏi**. Anh phải tiến lên trên con đường học hỏi trong tổ chức mới càng nhanh càng tốt. Điều này có nghĩa là anh phải hiểu về thị trường, sản phẩm, công nghệ, hệ thống, cơ cấu, cũng như văn hóa làm việc và chính sách của công ty. Cố gắng làm quen với môi trường làm việc mới có thể làm cho anh cảm thấy giống như uống nước trực tiếp từ vòi nước cứu hỏa. Anh cần phải làm việc có hệ thống và tập trung trong việc quyết định xem liệu mình cần tiếp thu những gì và tiếp thu thế nào cho có hiệu quả nhất.
3. **Áp dụng chiến lược phù hợp với tình huống**. Không có một quy tắc chung nào đảm bảo thành công trong mọi giai đoạn chuyển đổi. Anh cần đánh giá tình huống chính xác, xác định rõ những thách thức cũng như cơ hội. Chẳng hạn, việc triển khai một sản phẩm mới, quy trình mới, nhà máy mới, hoặc một công việc hoàn toàn mới... sẽ có những thách thức khác so với những điều anh sẽ phải đương đầu khi ở trong tình huống xoay chuyển một sản phẩm, quy trình hoặc nhà máy đang gặp rắc rối nghiêm trọng. Đánh giá đúng tình huống đang gặp phải là yêu cầu tiên quyết để lên kế hoạch hành động cho mình.
4. **Bảo toàn những thành công bước đầu**. Vài thành công bước đầu sẽ gây dựng uy tín và tạo động lực cho anh. Chúng tạo ra môi trường tốt làm đòn bẩy cho những cố gắng của anh trong tổ chức, tạo cảm giác rằng những điều tốt đẹp đang đến. Trong các tuần đầu tiên, anh phải tìm ra những cơ hội để xây dựng uy tín cá nhân. Trong 90

ngày đầu tiên, anh cần tìm cách tạo ra giá trị, nâng cao hiệu quả làm việc, và nhanh chóng tiến đến điểm cân bằng.

5. **Đàm phán thành công**. Do mối quan hệ cá nhân với cấp trên trực tiếp là quan trọng nhất, nên anh cần phải tìm ra cách gây dựng mối quan hệ hiệu quả với cấp trên mới và điều chỉnh những kỳ vọng của ông ta. Điều này có nghĩa là anh cần thận trọng lên kế hoạch cho một loạt các cuộc thảo luận cực kỳ quan trọng về tình hình kinh doanh của tổ chức, những kỳ vọng, phong cách làm việc, các nguồn lực và sự phát triển sự nghiệp của riêng anh. Điều này có ý nghĩa then chốt trong việc xây dựng và giành được sự nhất trí và hỗ trợ cho kế hoạch 90 ngày của anh.
6. **Tạo dựng sự đoàn kết trong tổ chức.** Càng ở chức vụ cao, anh càng cần phải hoàn thành tốt vai trò một kiến trúc sư xây dựng tổ chức bấy nhiêu. Điều này có nghĩa anh cần phải tính toán để chiến lược của tổ chức trở nên hợp lý, liên kết cơ cấu với chiến lược của tổ chức, đồng thời phát triển những hệ thống và những cơ sở kỹ năng cần thiết để nhận ra ý đồ chiến lược của tổ chức.
7. **Xây dựng ê kíp làm việc**. Nếu anh tiếp quản một ê kíp, anh cần phải đánh giá từng thành viên, thậm chí điều chỉnh lại cơ cấu nhóm để đảm bảo đáp ứng các yêu cầu của tình hình. Việc sẵn sàng tiến hành những thay đổi nhân sự sớm đầy khó khăn và khả năng chọn người vào vị trí thích hợp là hai trong số những điều kiện quan trọng nhất để đạt được thành công trong giai đoạn chuyển đổi. Anh cần học cách làm việc vừa có tính hệ thống vừa có tư duy chiến lược trong việc xây dựng ê kíp mới.
8. **Thiết lập các liên minh.** Thành công của anh sẽ phụ thuộc vào khả năng gây ảnh hưởng đối với những người nằm ngoài sự kiểm soát của anh. Các đồng minh tích cực, dù ở trong nội bộ hay là ở bên ngoài, sẽ luôn luôn muốn anh đạt được mục tiêu của mình. Vì thế, anh nên bắt đầu ngay việc lọc ra những người mà sự ủng hộ của họ đóng vai trò quan trọng đối với thành công của anh, rồi tìm cách làm sao kéo họ về cùng phe với mình.
9. **Duy trì trạng thái cân bằng**. Sự xáo trộn nội tâm và công việc thường xuất hiện trong giai đoạn chuyển đổi, nên anh sẽ phải nỗ lực làm việc để duy trì trạng thái cân bằng cũng như duy trì khả năng đưa ra những quyết định đúng đắn. Những nguy cơ như mất tầm nhìn, bị cô lập và ra quyết định sai lầm là những điều thường gặp trong quá trình chuyển đổi. Có nhiều cách giúp anh đẩy nhanh giai đoạn chuyển đổi của cá nhân và giành được nhiều quyền lực hơn trong môi trường làm việc. Một mạng lưới tư vấn hợp lý là điều tối

cần thiết trong trường hợp đó.

10. **Thúc đẩy mọi người**. Cuối cùng, anh cần phải giúp đỡ mọi người trong tổ chức - những nhân viên, cấp trên, và đồng nghiệp nhằm đẩy nhanh quá trình chuyển đổi của riêng họ. Anh giúp những nhân viên dưới quyền bắt kịp tình hình mới nhanh bao nhiêu, thì anh sẽ giúp chính anh thực hiện nhiệm vụ mới hiệu quả nhiều bấy nhiêu. Hơn thế, những lợi ích mà tổ chức thu được từ việc tăng tốc giai đoạn chuyển đổi của tất cả nhân viên theo cách có hệ thống sẽ vô cùng to lớn.

Nếu thành công trong việc vượt qua những thách thức mấu chốt này, anh sẽ có một thời gian chuyển đổi thành công. Tuy nhiên, dù chỉ không vượt qua được một trong số những thách thức, cũng đủ để gây ra những rắc rối tiềm tàng.

Các chương tiếp theo sẽ hướng dẫn và đưa ra những công cụ thiết thực để chinh phục thành công từng thử thách này. Anh sẽ học cách đánh giá tình huống và lập kế hoạch hành động chi tiết cho các nhu cầu cá nhân, bất kể anh ở vị trí nào trong tổ chức hay gặp phải khó khăn nào trong công việc. Theo quy trình này, anh sẽ xây dựng một kế hoạch 90 ngày. Kế hoạch này sẽ giúp anh thúc đẩy bản thân mình hòa nhập nhanh hơn trong vai trò mới.

Cuốn sách này dành cho các nhà lãnh đạo mới ở mọi cương vị, từ người lần đầu tiên làm quản lý cho tới các Tổng giám đốc. Các quy tắc cơ bản của việc tăng tốc giai đoạn chuyển đổi hiệu quả được trình bày trong cuốn sách này có tác dụng đối với hầu hết các cương vị lãnh đạo. Nhưng những vấn đề cụ thể về ai, cái gì, bao giờ, làm thế nào, cùng với khối lượng các thách thức quan trọng thuộc 10 dạng thách thức nêu trên là rất khác nhau. Với những nhà quản lý cao cấp thì việc liên kết các bộ phận trong một tổ chức hay việc xây dựng đội ngũ và tạo lập liên minh là điều vô cùng quan trọng. Với những lãnh đạo cấp thấp hơn, việc xây dựng quan hệ với cấp trên và tạo lập một đội ngũ cố vấn tích cực lại là việc đáng ưu tiên hơn. Mỗi nhà lãnh đạo mới cần phải nhanh chóng hòa nhập với tổ chức nhằm đảm bảo giành thắng lợi sớm và gây dựng các liên minh có lợi. Vì thế, cuốn sách này cung cấp những hướng dẫn nhằm đưa các nguyên tắc thành kế hoạch chi tiết cho tình huống của riêng anh. Anh nên đọc kỹ, ghi chú các khả năng có thể áp dụng vào tình huống mà anh đang gặp phải, đồng thời suy nghĩ về việc nên điều chỉnh lời khuyên đó như thế nào cho phù hợp với hoàn cảnh của chính mình.

Sau tám năm làm tiếp thị tại một công ty sản xuất hàng điện tử tại Texas, Julia Gould được thăng cấp lên vị trí trưởng ban dự án. Tới thời điểm đó, cô có hồ sơ cá nhân thuộc loại xuất sắc. Sự thông minh, khả năng tập trung và quyết tâm cao đã giúp cô được cấp trên chú ý, nên dần dần cô được thăng lên các chức vụ lãnh đạo. Công ty nhìn nhận cô như một nhà lãnh đạo đầy tiềm năng và xếp cô vào đội ngũ ứng cử viên cho các vị trí lãnh đạo cao cấp hơn.

Lần này, Julia được bổ nhiệm làm giám đốc phụ trách việc quảng bá cho một trong những sản phẩm mới được ưa chuộng nhất của công ty. Cô chịu trách nhiệm chính trong việc phối hợp hoạt động của một ê kíp hợp tác đa chuyên môn bao gồm: tiếp thị, bán hàng, nghiên cứu phát triển và sản xuất. Mục đích là chuyển sản phẩm từ khâu nghiên cứu phát triển sang khâu sản xuất trôi chảy, giám sát mở rộng sản xuất và tăng hiệu quả của việc giới thiệu sản phẩm ra thị trường.

Ngay từ đầu Julia đã gặp rắc rối. Cô đạt được thành công trong lĩnh vực tiếp thị là vì cô đặc biệt chú trọng đến chi tiết. Đã quen quản lý bằng cách dùng quyền uy và ra lệnh qua điện thoại, cô luôn muốn chỉ huy người khác và có khuynh hướng quản lý chi tiết mọi vấn đề. Ban đầu, khi cô thử tiếp tục quản lý bằng cách gọi điện ra lệnh, các thành viên trong đội không có phản ứng gì. Nhưng ngay sau đó, hai thành viên chủ chốt tỏ ra coi thường kiến thức và năng lực của cô. Cảm thấy bị xúc phạm, cô tập trung hơn vào lĩnh vực thế mạnh của mình: khâu tiếp thị trong quá trình quảng bá. Những nỗ lực của Julia trong việc quản lý quá chặt chẽ các thành viên trong ê kíp càng khiến họ xa lánh cô hơn. Chỉ sau một tháng rưỡi, Julia phải quay trở lại bộ phận tiếp thị và vị trí lãnh đạo ê kíp được trao cho một người khác.

Julia Gould thất bại vì cô không có khả năng chuyển đổi từ một người giỏi phụ trách chuyên môn sang vai trò của một nhà quản lý dự án với khả năng kết hợp nhiều ê kíp chuyên biệt. Cô không nhận ra rằng chính các điểm mạnh đã giúp cô thành công trong lĩnh vực tiếp thị lại là những điểm tuyệt đối nên tránh trong công việc mới - loại công việc đòi hỏi cô từ bỏ thói quen ra lệnh và thể hiện mình thành thạo công việc hơn người khác. Julia tiếp tục làm những gì mình vốn quen làm, vì những việc đó khiến cô cảm thấy tự tin và chủ động. Đương nhiên, điều

đó chỉ càng khiến mọi việc trở nên tồi tệ hơn. Không chịu từ bỏ quá khứ, khư khư giữ lấy vị trí mới của mình, cô đã bỏ phí một cơ hội thăng tiến rất lớn trong tổ chức.

Julia có thể làm gì khác? Lẽ ra cô nên tập trung vào việc thúc đẩy bản thân trên phương diện tinh thần đối với vị trí mới, một thách thức cơ bản đối với những nhà lãnh đạo. "Thúc đẩy bản thân" không có nghĩa là tự mình làm mọi việc, đứng ở ngoài đánh giá hay thuê một công ty PR làm hộ mà có nghĩa là anh phải chuẩn bị tinh thần bước vào vị trí mới bằng cách rời bỏ quá khứ và nắm bắt những yêu cầu của công việc để nhanh chóng khởi động bản thân. Đây là một việc khó khăn, nhưng lại rất cần thiết và anh buộc phải thực hiện. Các nhà quản lý có tiềm năng nhanh chóng được thăng chức nhưng lại dễ dàng thất bại trong việc thúc đẩy bản thân vì họ chưa sẵn sàng đón nhận những thay đổi cần thiết trong tương lai.

Một sai lầm khác, đó là việc anh tin mình sẽ thành công trong công việc mới bằng cách tiếp tục làm những gì anh đã quen làm trong công việc trước đây, thậm chí còn hăng hái hơn. "Họ đặt tôi vào vị trí này là vì những kỹ năng mà tôi có và thành tích tôi đạt được", những lý lẽ được tiếp tục đưa ra "Vì thế, đó là những gì họ mong đợi tôi sẽ tiếp tục làm". Cách suy nghĩ này là tiêu cực, bởi vì việc thực hiện những gì anh biết cách thực hiện và tránh thực hiện những gì anh không biết, có thể tỏ ra có hiệu quả, nhưng chỉ trong một thời gian ngắn mà thôi. Anh có thể tồn tại trong tổ chức với tư tưởng "tự kỷ ám thị" rằng vì anh đã làm việc với năng suất cao và luôn luôn làm đúng việc nên anh là người làm việc hiệu quả. Anh có thể tiếp tục tin tưởng như thế cho tới khi bức tường mà anh tự xây đắp đổ sụp xuống.

Không ai có thể hoàn toàn tránh được cái bẫy này, ngay cả những nhà quản lý cấp cao thành công. Hãy xem xét kinh nghiệm của Douglas Ivester khi làm việc cho hãng Coca-Cola. Ivester được thăng chức Tổng Giám đốc điều hành (CEO) năm 1997 sau cái chết đột ngột của người tiền nhiệm - Roberto Goizueta - vị lãnh đạo đầy uy tín đã dẫn dắt hãng Coke từ năm 19811. Năm 1999, sau một loạt những quyết định sai lầm dẫn tới việc sút giảm lòng tin của ban giám đốc hãng Coke, Ivester đã từ chức.

Với người ngoài cuộc, Ivester là ứng cử viên hoàn hảo cho chức vụ đó. Một nhà phân tích của tờ PaineWebber đã viết: "Thách thức thật sự (đối với Coca-Cola) là không để trở thành nạn nhân của những thành công của chính họ. Và tôi nghĩ với đội ngũ hiện nay ở hãng Coke, bắt đầu từ Doug Ivester, xem ra họ không phải là những người tự mãn"2. Tạp chí Fortune còn phong cho Ivester danh hiệu "Hình mẫu nhà lãnh

đạo của thế kỷ XXI”3.

Là một người được đào tạo làm kế toán, Ivester mất gần 20 năm phấn đấu để trở thành Giám đốc sản xuất (COO) của hãng Coke và cánh tay phải của Goizueta. Trở thành Giám đốc tài chính (CFO) của Coke năm 1985 khi mới 37 tuổi, ông nhanh chóng ghi dấu ấn khi thành công trong việc sắp xếp lại các sản phẩm phụ của bộ phận đóng chai năm 1986. Ông cũng thành công trong vai trò là Giám đốc điều hành của Coca-Cola ở châu Âu - vị trí điều hành đầu tiên của ông, và giám sát việc mở rộng hoạt động của công ty sang Đông Âu vào năm 1989. Một năm sau, Ivester được thăng chức Giám đốc điều hành Coke Hoa Kỳ rồi trở thành Chủ tịch ban quản trị và Giám đốc Sản xuất (COO) của công ty vào năm 1994.

Tuy nhiên, năm 1997 Ivester lại không có khả năng chuyển từ vai trò Giám đốc sản xuất sang Tổng giám đốc điều hành (CEO). Ông từ chối thăng chức cho một người khác lên làm Giám đốc sản xuất, ngay cả khi ban giám đốc công ty gây áp lực buộc ông phải thăng chức cho người này. Thay vào đó, ông tiếp tục hành động như một “siêu Giám đốc sản xuất” và duy trì mối liên hệ hàng ngày với 16 người có trách nhiệm báo cáo lại cho ông. Sự quan tâm thái quá đến chi tiết vốn là một phẩm chất tốt trong hoạt động tài chính và điều hành, nay đã trở thành một chướng ngại vật trong vị trí mới. Ivester không thể dứt bỏ đầu óc của mình khỏi hoạt động điều hành thường nhật để đảm nhận một vị trí đòi hỏi phải có óc chiến lược, tầm nhìn xa và tài quản lý xuất chúng như một Tổng giám đốc điều hành.

Hậu quả là một loạt các quyết định sai lầm được đưa ra dù không có quyết định nào gây hậu quả nghiêm trọng, nhưng dần dần làm giảm uy tín của Ivester. Cách xử lý vụng về của Ivester đối với bộ máy điều hành ở châu Âu đã góp phần vào thất bại của Coke trong việc mua hãng Orangina ở Pháp và đã làm giảm mạnh giá trị việc mua lại các thương hiệu của hãng Cadbury Schweppes. Ông cũng bị mọi người cho là đã xử lý sai lầm trong vụ tai tiếng năm 1999 liên quan tới việc Coke bị đóng chai bẩn tại Bỉ do không trực tiếp nắm vấn đề. Ông khiến những đồng minh xa lánh mình khi không giải quyết hiệu quả vụ kiện phân biệt chủng tộc ngay tại trụ sở chính của Coke ở Atlanta, bằng cách gây ra quá nhiều áp lực cho những bộ phận đóng chai vốn đã rất căng thẳng của Coke vì phải tập trung vào vấn đề giá cả và lưu kho. Cuối cùng, Ivester không còn mấy bạn bè.

Cho rằng thất bại của Ivester là hậu quả của một sai lầm về tính cách, tờ Wall Street Journal viết: “Việc điều hành một công ty khổng lồ như Coca-Cola cũng giống như việc sắp đặt một dàn nhạc. Nhưng xem ra

Ngài Douglas Ivester bị nghễnh ngãng... (Ông ta) giỏi toán, nhưng không giỏi nhạc - yếu tố cần thiết để điều hành một công ty tiếp thị hàng đầu thế giới”4.

Song, nguyên nhân thất bại của Ivester không nằm ở việc ông không thể làm được gì (hoặc không thể học cách làm) mà ở chính những gì ông không muốn dứt bỏ. Một sự nghiệp đầy ấn tượng đã chấm dứt trong một kết cục cực kỳ thất vọng, thậm chí đầy bi kịch, bởi lẽ Ivester nhất định chỉ muốn tập trung làm những gì khiến ông cảm thấy thoải mái nhất. Thất bại của ông phải chăng là điều không thể tránh khỏi? Chắc chắn không. Vậy phải chăng do cách tiếp cận của ông trong giai đoạn chuyển đổi từ vị trí Giám đốc sản xuất sang vị trí Tổng giám đốc điều hành? Hoàn toàn đúng như vậy!

Thúc đẩy bản thân

Làm thế nào để anh tránh được cái bẫy nêu trên? Làm thế nào anh có thể chắc chắn nắm bắt được những thách thức trong cương vị mới của mình? Phần này sẽ cung cấp một số nguyên tắc cơ bản để anh chuẩn bị tâm lý sẵn sàng cho vị trí mới.

Xác định rõ thời điểm chuyển đổi

Việc chuyển đổi từ vị trí này sang vị trí khác thường diễn ra không rõ ràng. Hiếm khi anh thật sự chú ý trước khi bị lún sâu vào nhiệm vụ mới. Một nhà lãnh đạo mới gặp may thường có một vài tuần cho quá trình chuyển đổi này, nhưng thường thì thời gian chuyển đổi chỉ được đo bằng ngày. Anh mắc kẹt với việc đang phải hoàn thành nhiệm vụ cũ trong khi đang phải cố gắng làm quen với nhiệm vụ mới. Tồi tệ hơn, có khả năng anh sẽ bị buộc phải thực hiện cùng lúc cả hai công việc cho tới khi vị trí cũ của anh có người thay thế, điều này khiến cho ranh giới chuyển đổi càng mờ nhạt.

Có thể anh không có được một giai đoạn chuyển đổi trách nhiệm rõ ràng, nên anh cần phải buộc bản thân mình trải qua giai đoạn chuyển đổi trên phương diện tinh thần. Chọn một thời gian cụ thể, có thể là ngày nghỉ, và sử dụng nó để tưởng tượng rằng anh đang được thăng chức. Hãy suy nghĩ tỉnh táo về việc dứt bỏ công việc cũ và tiếp xúc với công việc mới. Hãy suy nghĩ kỹ càng về những điểm khác nhau giữa hai công việc, về việc anh sẽ phải tư duy và hành động như thế nào. Anh hãy dành thời gian để tổ chức ăn mừng việc chuyển đổi với gia đình và bạn bè. Hãy tìm cách liên hệ với những người bạn, người tư vấn để tham khảo lời khuyên của họ. Điều quan trọng là hãy làm tất cả những gì có thể để tự đặt mình vào trạng thái chuyển đổi về mặt tâm lý.

Nhanh chóng tiếp quản công việc

Giai đoạn chuyển đổi của anh bắt đầu vào thời điểm anh biết mình đang được cân nhắc vào một vị trí mới (xem biểu đồ 1 - 1). Giai đoạn này kết thúc vào khoảng 90 ngày sau khi anh bắt đầu công việc đó. Vào lúc này, những nhân vật chủ chốt trong tổ chức - cấp trên, người đồng nhiệm, và những nhân viên dưới quyền - mong chờ anh có được động lực cần thiết.

Thời hạn ba tháng không phải là một thời hạn quá gấp gáp và cứng nhắc mà còn phụ thuộc vào loại tình huống nào anh đang gặp phải. Tuy nhiên, anh nên sử dụng mốc 90 ngày này như một sự kiện tối quan trọng cho việc đề ra những mục tiêu cần đạt được. Nó sẽ giúp anh đương đầu với sự cấp thiết phải điều hành công việc trong khi thời gian eo hẹp. Nếu gặp may, anh có thể có một tháng chuẩn bị trước khi nhận công tác mới. Hãy sử dụng thời gian này để bắt đầu học hỏi và tìm hiểu thêm về tổ chức.

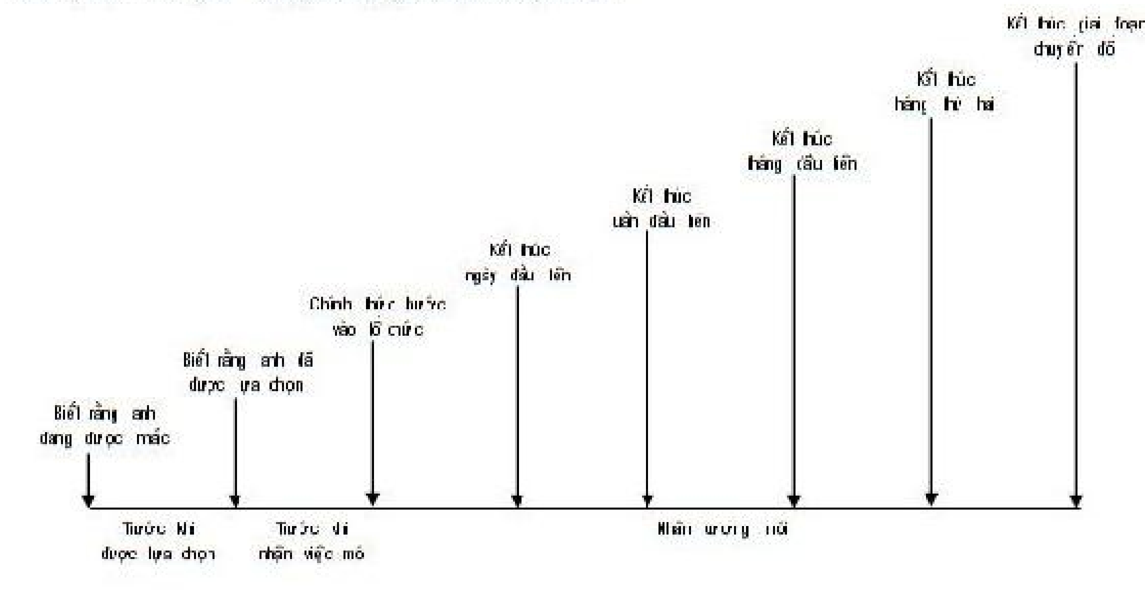
Không cần biết anh có bao nhiêu thời gian để chuẩn bị, hãy bắt đầu vạch kế hoạch về những gì anh hy vọng đạt được bằng những mốc cụ thể. Anh có thể không có nhiều thời gian, nhưng chỉ cần một vài giờ chuẩn bị thật tốt trước khi thực hiện công việc cũng đem lại kết quả khả quan hơn. Hãy bắt đầu bằng việc suy nghĩ về ngày đầu tiên trong cương vị mới. Cho đến khi kết thúc ngày làm việc hôm đó, anh sẽ muốn làm gì? Sau đó, chuyển sang tuần đầu tiên. Rồi tập trung vào cuối tháng thứ nhất, cuối tháng thứ hai, và sau cùng là cuối tháng thứ ba. Những kế hoạch này còn rất sơ lược, nhưng hành động bắt đầu lập kế hoạch đơn giản này sẽ giúp anh sáng suốt hơn.

Đánh giá những điểm yếu

Anh được đặt vào cương vị mới bởi những người thuê anh đánh giá anh có những kỹ năng để thành công. Có thể anh có những kỹ năng đó, nhưng bài học từ Julia Gould và Douglas Ivester cho thấy, dựa quá nhiều vào những gì đã giúp anh thành công trong quá khứ là một sai lầm chết người. Một nhà quản lý cao cấp đã nói: “Mọi người đều cảm thấy tự bị thôi thúc phải làm việc như ở vị trí thấp hơn một bậc so với vị trí hiện tại của họ. Anh cần phải làm việc theo đúng cương vị hiện tại, chứ không phải làm theo cương vị anh “đã làm trước đây”.

Một cách để định nghĩa chính xác những điểm yếu của anh là việc đánh giá “những sở thích gây ra rắc rối” - các dạng vấn đề mà anh thường dễ dàng mắc phải. Sở thích của Julia là tiếp thị; còn với Douglas Ivester là tài chính và sản xuất. Sở thích của anh thường khiến anh chọn những công việc mà anh thích. Hệ quả là, anh hoàn thiện những kỹ năng mà công việc đó đòi hỏi, và cảm thấy mình thành thạo nhất khi giải quyết những vấn đề trong lĩnh vực đó. Nhưng chính điều đó lại

khiến anh gặp phải nhiều khó khăn phức tạp hơn. Nó giống như việc anh chăm chỉ tập luyện tay phải mà không quan tâm đến cánh tay trái: cánh tay nào khỏe sẽ càng khỏe hơn, còn tay yếu hơn sẽ dần dần teo lại. Lẽ dĩ nhiên, nguy cơ là ở chỗ anh tạo ra một sự mất cân bằng khiến cho chính anh trở nên yếu ớt trong những tình huống mà lẽ ra anh phải thuận cả hai tay thì mới có thể thành công.



Bảng 1-1 là một công cụ đơn giản để anh xác định các điểm tham chiếu đối với các loại khó khăn mà anh thường vấp phải trong kinh doanh. Hãy điền vào mỗi ô bằng cách xác định mối quan tâm thực sự của anh trong việc giải quyết vấn đề thuộc phạm vi được yêu cầu. Chẳng hạn, ở ô đầu tiên, hãy tự hỏi bản thân xem anh thích làm việc trong các hệ thống có đánh giá khen thưởng ở mức độ nào. Đây không phải là một câu hỏi so sánh; đừng so sánh các mối quan tâm với nhau. Hãy xếp hạng mối quan tâm của anh đối với từng vấn đề khác nhau, theo thang điểm từ 1 (không một chút nào) đến 10 (rất quan tâm). Hãy nhớ rằng anh đang được hỏi về mối quan tâm thực sự của mình, chứ không phải về các kỹ năng hoặc kinh nghiệm.

Bảng 1 - 1

Đánh giá những khó khăn anh gặp phải

Hãy xác định mối quan tâm thực sự của anh trong việc giải quyết vấn đề thuộc các lĩnh vực sau, theo thang điểm từ 1 đến 10. Mức 1 biểu thị mối quan tâm thấp nhất, mức 10 biểu thị mối quan tâm cao nhất.

Làm việc trong hệ thống đánh giá và khen thưởng	Tinh thần làm việc của nhân viên	Sự bình đẳng
Giải quyết các vấn đề về tài chính	Xây dựng ngân sách	Đánh giá và phân tích chi phí
Định vị sản phẩm	Quan hệ với khách hàng	Chú trọng vào khách hàng
Chất lượng sản phẩm và dịch vụ	Quan hệ với các nhà phân phối và nhà cung cấp	Cải tiến không ngừng
Các hệ thống quản lý dự án	Quan hệ giữa các nhóm nghiên cứu và phát triển, tiếp thị và vận hành	Hợp tác nhiều bộ phận

Bây giờ hãy chuyển các phần vừa xếp loại ở bảng 1 - 1 vào các ô tương ứng ở bảng 1 - 2. Sau đó, cộng tổng của ba cột và năm dòng.

Bảng 1 - 2

Những đánh giá về khó khăn và lĩnh vực hoạt động

	Kỹ thuật	Chính sách	Văn hóa	Tổng cộng
Nguồn nhân lực				
Tài chính				
Tiếp thị				
Vận hành				
Nghiên cứu và phát triển				
Tổng cộng				

Cột Tổng cộng thể hiện sở thích của anh trong các vấn đề về kỹ thuật, chính sách và văn hóa. Các vấn đề kỹ thuật bao gồm chiến lược, thị trường, công nghệ và quy trình. Các vấn đề chính sách liên quan đến quyền lực và chính sách trong tổ chức. Các vấn đề văn hóa liên quan tới các giá trị, quy chuẩn và các giả định mang tính định hướng.

Nếu tổng của một cột thấp hơn nhiều so với các cột khác, điều đó thể hiện anh rất yếu kém trong lĩnh vực đó. Chẳng hạn, nếu số điểm trong lĩnh vực kỹ thuật của anh cao, trong khi số điểm về chính sách và văn hóa của anh thấp, thì nhiều nguy cơ anh sẽ không chú ý tới khía cạnh “con người” trong tổ chức.

Tổng các dòng thể hiện các điểm tham chiếu của anh đối với các lĩnh vực hoạt động khác nhau. Số điểm thấp ở bất kỳ dòng nào nói lên rằng anh không muốn liên quan tới các vấn đề trong lĩnh vực đó. Một lần nữa, đó chính là các điểm yếu tiềm ẩn của anh.

Kết quả từ bài tập đánh giá này có thể giúp anh trả lời câu hỏi sau đây: Anh thích giải quyết những vấn đề trong lĩnh vực nào nhất? Anh

không thích giải quyết vấn đề trong những lĩnh vực nào nhất? Đâu là những nơi tiềm ẩn điểm yếu của anh trong công việc mới?

Có rất nhiều điều anh có thể làm để khắc phục những điểm yếu đó. Ba công cụ cơ bản là *kỷ luật tự giác, xây dựng đội ngũ, và lời khuyên và tư vấn*. Anh sẽ phải buộc mình dành thời gian cho những hoạt động then chốt mà anh không thích làm hoặc có thể không diễn ra tự nhiên. Ngoài ra, hãy chủ động tìm trong tổ chức những người có năng lực trong các lĩnh vực mà anh không thành thạo. Những người này sẽ hậu thuẫn cho anh và anh có thể học hỏi được nhiều điều từ phía họ. Một mạng lưới các chuyên gia tư vấn, cố vấn cũng sẽ giúp anh hoạt động tốt hơn trong những lĩnh vực không phải sở trường của mình. Các chiến thuật nhằm khắc phục những điểm yếu của anh sẽ được bàn tới chi tiết hơn tại Chương 7, Xây dựng ê kíp, và Chương 9, Duy trì trạng thái cân bằng.

Coi chừng những thế mạnh của anh

Nếu những điểm yếu có thể khiến anh suy yếu, thì có thể những điểm mạnh cũng vậy. Mỗi điểm mạnh đều đi kèm một cạm bẫy thậm chí có thể nói điểm mạnh nhất chính là điểm yếu nhất. Những phẩm chất từng giúp anh thành công cũng có thể trở thành những nhược điểm của anh trong cương vị mới. Cả Julia Gould và Douglas Ivester đều rất coi trọng chi tiết. Mặc dù vậy, việc quá coi trọng chi tiết lại gây ra những hậu quả xấu, đặc biệt khi nó đi cùng với nhu cầu kiểm soát: điều này có thể dẫn đến khuynh hướng quản lý quá chi tiết những người làm trong lĩnh vực sở trường của anh. Kiểu quản lý đó sẽ làm nản lòng những người muốn đóng góp công sức nhưng không muốn bị giám sát quá chặt chẽ.

Học lại cách học hỏi của anh

Có lẽ đã từ lâu rồi anh không phải đối diện với lỗ hổng kiến thức lớn đến như vậy. “Bỗng nhiên, tôi nhận thấy mình còn chưa biết nhiều thứ quá” là lời than vãn thường gặp của các nhà lãnh đạo đang trong giai đoạn chuyển đổi. Có thể anh đã nổi trội trong một lĩnh vực chuyên môn hoặc một bộ phận, như Julia Gould, và giờ đây anh thấy mình lại phải đảm nhiệm một vị trí quản lý. Hoặc có thể anh đang phát triển trong lĩnh vực kinh doanh sản phẩm lại được điều về quản lý nhân sự hay quản lý theo mô hình ma trận. Anh cũng có thể được chuyển sang một công ty mới, nơi anh thiếu một mạng lưới làm việc đã được thiết lập và sự hiểu biết về văn hóa làm việc ở đó. Bất kể trong hoàn cảnh nào thì anh đều sẽ cảm thấy đột nhiên cần phải nhanh chóng học hỏi rất nhiều điều.

Việc phải học lại từ đầu có thể gây ra cảm giác mất tự tin do tâm lý không thạo việc và dễ gặp sai lầm, đặc biệt là khi anh sẽ gặp phải những trở ngại. Anh có thể thấy mình đang bị mất phương hướng trong sự nghiệp những khi anh thấy mất tự tin nhất. Có thể anh sẽ sớm đưa ra một số quyết định sai lầm rồi nếm trải thất bại lần đầu tiên sau nhiều năm. Do đó, anh sẽ bắt đầu vô thức hướng vào những lĩnh vực mình thành thạo và những người mang lại cho anh cảm giác mình là người có giá trị.

Những thách thức mới cùng nỗi lo lắng mình bất tài và yếu kém có thể gây ra hậu quả rất xấu, như Chris Argyris đã viết trong bài "Dạy những người thông minh cách học hỏi" trên tờ *Harvard Business Review*:

"Bởi lẽ hầu hết các chuyên gia đều luôn thành công trong những việc họ làm, nên họ hiếm khi trải nghiệm thất bại. Và bởi lẽ họ hiếm khi thất bại, nên họ không bao giờ học cách rút ra bài học từ thất bại đó. Vì thế, mỗi khi các chiến thuật của họ không hiệu quả, họ trở nên co cụm, trốn tránh những lời chỉ trích, đổ lỗi cho bất kỳ ai ngoại trừ chính bản thân. Tóm lại, khả năng học hỏi của họ khép lại đúng vào lúc cần nhất"5.

Thẳng thắn mà nói, anh có thể quyết định giữa việc hoặc là học hỏi hoặc trở nên suy yếu dần để rồi thất bại. Thất bại của anh có thể rất bi thảm, giống như trường hợp của Julia Gould, hoặc có thể bị tiêu tan bởi hàng ngàn thất bại nho nhỏ, giống như trường hợp của Douglas Ivester, nhưng đó không phải là điều không thể tránh được. Đúng như chúng ta sẽ bàn đến vấn đề này ở những chương sau, sự chối bỏ và tâm lý phòng thủ thường dẫn đến thảm họa.

Học lại cách học hỏi có thể sẽ là một công việc vất vả. Chuyển đổi sang một vị trí mới có thể làm sống lại những nỗi sợ hãi về năng lực tiềm ẩn trong lòng anh, những cảm giác mà anh nghĩ mình đã quên đi từ lâu. Vì thế, nếu anh thấy mình thức giấc, người đầm đìa mồ hôi và run sợ, thì hãy bình tĩnh. Hầu hết các nhà lãnh đạo mới đều phải trải qua cảm giác đó. Nếu anh quyết tâm học hỏi, anh có thể vượt qua.

Tái lập mạng lưới làm việc

Khi được thăng tiến, anh cũng cần phải thay đổi đội ngũ cố vấn. Việc anh thăng tiến đòi hỏi anh phải tái tái cơ cấu mạng lưới cố vấn của mình. Ngay từ khi bắt đầu sự nghiệp, ưu tiên hàng đầu là gây dựng mạng lưới những người tư vấn kỹ thuật tốt - ví dụ như những chuyên gia về các khía cạnh khác nhau của việc tiếp thị và tài chính, những người có thể giúp anh hoàn thành công việc. Tuy nhiên, do anh dần dần được thăng chức, nên việc có được sự cố vấn tốt về chính sách và lời khuyên

chính xác về cá nhân là điều tối quan trọng. Các chuyên gia phân tích chính sách sẽ giúp anh hiểu thêm về tình hình tổ chức, điều này đặc biệt quan trọng khi anh lập kế hoạch tiến hành những thay đổi. Các cố vấn cá nhân sẽ giúp anh giữ vững mục tiêu và đạt được sự cân bằng trong những thời điểm căng thẳng. Như phân tích ở Chương 9, thay đổi mạng lưới tư vấn không bao giờ là việc dễ dàng. Các cố vấn hiện tại của anh có thể là anh thân, và anh có thể cảm thấy thoải mái với những cố vấn kỹ thuật thuộc những lĩnh vực mà anh hiểu rõ.

Coi chừng những người muốn cản trở anh

Dù cố tình hay không, vẫn có một vài người không muốn anh thăng tiến. Chẳng hạn, có thể cấp trên cũ của anh không muốn để anh đi. Do đó, ngay khi biết lúc nào mình sẽ chuyển công tác, anh phải dàn xếp mọi việc rõ ràng, sẽ kết thúc công việc hiện tại ra sao. Điều đó có nghĩa là anh cần phải nêu cụ thể vấn đề nào sẽ giải quyết, giải quyết đến mức độ nào, và quan trọng hơn, vấn đề nào sẽ không được hoàn thành. Hãy ghi chú và chuyển lại cho cấp trên, để tất cả mọi người đều biết được vấn đề. Sau đó, hướng cấp trên và bản thân anh tới thỏa thuận chung. Hãy thực tế về những gì anh có thể đạt được. Anh có thể làm được nhiều điều hơn anh tưởng, vì vậy hãy nhớ rằng khoảng thời gian để học hỏi và lập kế hoạch trước khi anh nhận công việc mới là điều cực kỳ quý giá.

Bạn bè có thể không muốn quan hệ giữa họ với anh thay đổi. Nhưng họ phải thay đổi, và anh chấp nhận sự thay đổi đó (đồng thời giúp người khác chấp nhận theo) sớm chừng nào, tốt chừng đó. Những người khác trong tổ chức sẽ để ý các dấu hiệu thiên vị để từ đó phán xét anh.

Nếu anh được thăng chức lên vị trí quản lý hoặc giám sát những người trước đây là đồng nghiệp, có người sẽ ghen tị với anh. Thậm chí có người sẽ tìm cách làm hại anh. Dần dần, những việc như vậy sẽ bớt đi. Nhưng hãy đón nhận những lần họ sẽ thử uy quyền của anh, và hãy lên kế hoạch gặp mặt họ nghiêm túc và công bằng. Nếu anh không sớm thiết lập giới hạn, anh sẽ phải ân hận vì điều đó. Khiến cho người khác chấp nhận việc anh được thăng chức là một phần thiết yếu của việc thúc đẩy bản thân anh. Do đó, nếu anh kết luận là những người mà anh nghi ngờ sẽ không bao giờ chấp nhận thực tế này, anh nên tìm cách chuyển họ ra khỏi tổ chức càng sớm càng tốt.

Vượt qua những rào cản

Tự thúc đẩy bản thân là một công việc khó khăn bởi một số rào cản nằm ngay trong chính con người anh. Hãy dành vài phút để suy nghĩ kỹ về những điểm yếu cá nhân trong cương vị mới, theo những phân tích đánh giá về khó khăn mà anh đã tự đánh giá trước đây. Anh sẽ khắc

phục chúng ra sao? Sau đó hãy nghĩ về những thế lực bên ngoài có thể ngăn cản bước tiến của anh. Anh sẽ tránh chúng như thế nào?

Tự thúc đẩy bản thân là một hành trình, không phải là cái đích cuối cùng. Anh sẽ phải làm việc liên tục để đảm bảo rằng anh bắt kịp với những thử thách thật sự trong cương vị mới, mà không phải làm công việc đối phó như Ron Heifetz gọi. Sa vào thói quen cũ là điều rất dễ mắc phải, những thói quen cũ có thể đem lại cho anh cảm giác thoải mái nhưng cũng đầy nguy hiểm. Hãy cố gắng đọc lại chương này và những câu hỏi trước đó, đồng thời tự hỏi: "Có phải mình đang làm tất cả những gì có thể để thăng tiến hay không?"

DANH MỤC CÂU HỎI KIỂM TRA SỰ TĂNG TỐC

Những câu hỏi như thế này sẽ xuất hiện ở cuối mỗi chương để giúp anh tóm tắt lại bài học và áp dụng vào hoàn cảnh của mình. Hãy sử dụng những câu hỏi này để định hướng cho sự phân tích của anh và lên kế hoạch cho quá trình tăng tốc trong 90 ngày.

1. Điều gì đã khiến anh thành công như hiện nay trong sự nghiệp của mình? Anh có thể thành công ở cương vị mới nếu chỉ nhờ những sở trường cũ không? Nếu không, những kỹ năng nào anh cần có để thăng tiến?
2. Trong cương vị mới của mình, đâu là lĩnh vực then chốt mang lại thành công mà anh không thích tập trung vào? Tại sao? Làm thế nào anh có thể bù đắp những nhược điểm đó?
3. Anh cần những gì để đảm bảo rằng mình sẽ có thể hoàn toàn thoải mái về tinh thần khi đảm nhận cương vị mới? Anh có thể nhận được lời khuyên và tư vấn về vấn đề này từ người nào? Những hoạt động nào có thể giúp anh thực hiện được điều này?

2. Tăng tốc quá trình học hỏi

Chris Bagley lãnh đạo bộ phận quản lý chất lượng trong công ty sản xuất hàng tiêu dùng quy mô trung bình mang tên Sigma. Khi sếp của Chris chuyển lên làm phó chủ tịch sản xuất của White Goods, một hãng sản xuất đồ gia dụng đang gặp khó khăn, ông đề nghị Chris làm giám đốc nhà máy lớn nhất của Sigma. Chris liền chớp ngay cơ hội này.

Sigma đã xây dựng một tổ hợp sản xuất hùng mạnh. Chris gia nhập công ty này ngay sau khi rời khoa công trình và lần lượt trải qua hầu hết các đơn vị sản xuất chính. Ông là người có tay nghề giỏi, và lại thường xuyên làm việc với công nghệ hiện đại nhất và lực lượng lao động hăng hái. Ông bắt đầu đi một vòng quanh nhà máy White Goods trước khi nhận nhiệm vụ và biết rằng nó chưa được tổ chức tốt. Ông quyết định phải thay đổi, và phải thực hiện việc thay đổi thật nhanh chóng.

Không lâu sau khi nhận nhiệm vụ, Chris tuyên bố rằng nhà máy đã lạc hậu và thường xuyên nói rằng cần phải tái thiết lại nhà máy từ con số không “theo cách của Sigma”. Ngay lập tức, ông mời những nhà tư vấn hoạt động sản xuất có trình độ cao tới hỗ trợ cho mình. Các nhà tư vấn này đã đưa ra một báo cáo rất gay gắt, coi công nghệ và hệ thống của nhà máy là “cổ lỗ” và trình độ tay nghề lao động “xoàng xĩnh”. Họ đề nghị tái cơ cấu nhà máy dựa trên nhóm làm việc, và phải đầu tư lớn vào công nghệ và đào tạo lại công nhân. Chris đưa bản báo cáo này cho các nhân viên dưới quyền, và tuyên bố sẽ nhanh chóng thực hiện những đề nghị đó. Họ im lặng nhưng ông hiểu sự im lặng đó có nghĩa là đồng ý.

Chỉ sau một thời gian ngắn, khi mô hình nhóm làm việc được đem ra thực hiện tại bốn dây chuyền sản xuất của nhà máy, năng suất sụt giảm, chất lượng bị ảnh hưởng. Chris triệu tập ê kíp của mình, thúc giục họ phải nhanh chóng “giải quyết vấn đề ”. Nhưng những vấn đề này vẫn tồn tại khiến tinh thần làm việc của công nhân trong khắp nhà máy suy giảm nghiêm trọng.

Sau ba tháng, ông chủ của Chris tuyên bố: “Anh đã khiến hầu hết mọi người xa lánh anh. Tôi đưa anh đến đây để cải thiện hoạt động của nhà máy chứ không phải là để làm nó sụp đổ”. Sau đó, ông ta hỏi dồn hàng loạt câu hỏi: “Anh đã dành bao nhiêu thời gian để tìm hiểu về nhà máy này? Anh có biết họ đã từng thử nghiệm không thành công kiểu sản xuất theo nhóm không? Anh đã từng thấy những gì họ có thể làm được với những nguồn nguyên liệu được cung cấp thế nào trước khi anh đến không? Anh hãy dừng lại và lắng nghe đi đã”.

Lo lắng vì bị chỉ trích, Chris tổ chức những cuộc thảo luận nghiêm túc với những nhà quản lý, giám sát và các nhóm công nhân. Ông đã học được rất nhiều về sự sáng tạo mà họ thể hiện trong việc đối phó với sự đầu tư ít vào nhà máy. Sau đó, ông tổ chức một cuộc họp toàn nhà máy và khen ngợi những người lao động vì những đóng góp cho nhà máy trước khi ông nhận nhiệm vụ. Ông thông báo rằng việc tổ chức lại nhà máy đang được tiến hành và họ sẽ tập trung vào việc nâng cấp công nghệ của nhà máy trước khi thực hiện bất cứ sự thay đổi nào khác.

Vậy Chris đã làm sai điều gì? Giống như nhiều nhà lãnh đạo mới nhận thức khác, ông đã không tìm hiểu cặn kẽ về tổ chức mới và vì thế phải trả giá đắt. Điều cần thiết là phải xác định những gì anh cần phải biết về tổ chức mới của mình và sau đó nghiên cứu nó càng nhanh càng tốt. Tại sao lại thế? Bởi vì việc nghiên cứu hiệu quả sẽ giúp anh hạn chế tối đa điểm yếu của mình: anh có thể xác định những vấn đề tiềm tàng có thể bùng nổ và khiến anh lạc hướng. Nó cũng sẽ trang bị và giúp anh đưa ra những quyết định kinh doanh đúng đắn sớm hơn. Hãy nhớ rằng nhân viên và khách hàng không có thời gian chờ anh tìm hiểu lâu đâu.

Khắc phục sự bất lực trong việc học hỏi

Khi một nhà lãnh đạo mới đi chệch hướng, dường như nguyên nhân luôn là không thể tiếp thu được kiến thức. Sự quá tải thông tin có thể che khuất các vấn đề đáng chú ý nhất. Có quá nhiều thông tin phải tiếp thu khiến việc xác định được những vấn đề cần tập trung trở nên khó khăn. Giữa dòng thác thông tin ào ạt đổ tới, anh sẽ dễ dàng bỏ lỡ những tín hiệu quan trọng. Hoặc có thể anh tập trung quá nhiều vào khía cạnh kỹ thuật - những sản phẩm, khách hàng, công nghệ và chiến lược - mà bỏ qua việc học hỏi thiết yếu về văn hóa và chính sách.

Nhưng thật ngạc nhiên là chỉ có rất ít những nhà quản lý được đào tạo cách phân tích mô hình tổ chức một cách có hệ thống. Những người đã trải qua các khóa huấn luyện như vậy luôn luôn thể hiện được mình là những chuyên gia về đào tạo nhân lực hoặc những người có kinh nghiệm tư vấn. Một khó khăn khác là không có kế hoạch học hỏi. Lên kế hoạch học hỏi có nghĩa là chỉ ra trước những câu hỏi quan trọng và trả lời những câu hỏi đó một cách tốt nhất. Rất ít nhà lãnh đạo mới dành thời gian suy nghĩ về những ưu tiên học hỏi của họ và số người vạch ra một kế hoạch học hỏi khi nhận một vai trò mới còn ít hơn.

Một số nhà lãnh đạo thậm chí còn “bất lực trong việc học hỏi”, những hạn chế mang tính cá nhân cản trở việc học hỏi. Một ví dụ đơn giản là họ không cố gắng hiểu về lịch sử của tổ chức. Một câu hỏi cơ bản mà mỗi vị lãnh đạo mới cần phải hỏi là: “Làm thế nào chúng ta đạt được vị thế hiện nay?” Nói cách khác, anh sẽ mạo hiểm phá bỏ những rào cản

mà không biết tại sao chúng được xây dựng lên. Được trang bị những kiến thức vững chắc về quá trình phát triển của tổ chức, anh có thể thực sự thấy được rào cản đó không cần thiết và phải phá bỏ. Hoặc anh có thể thấy được lý do đúng đắn phải duy trì chúng.

Một số nhà lãnh đạo mới lại có thói quen "bị bắt buộc hành động", một dạng "bất lực trong việc học hỏi" khác - mà triệu chứng cơ bản của nó là một người cảm thấy nhu cầu gần như bắt buộc phải hành động. Nếu anh có thói quen quá lo lắng hoặc quá bận rộn không thể dành thời gian để học hỏi, thì anh có thể gặp phải chứng bệnh này. Đó là một tai họa nghiêm trọng bởi việc quá bận rộn không thể học hỏi được thường dẫn đến sự thất bại. Nếu anh không học hỏi, thì anh có thể dễ sớm đưa ra những quyết định tồi tệ làm tổn hại uy tín của anh bị tổn hại, khiến mọi người không muốn chia sẻ những thông tin quan trọng với anh, và khiến anh càng đưa ra những quyết định tệ hại hơn. Kết quả là một cái vòng luẩn quẩn có thể hủy hoại vĩnh viễn uy tín và sự nhiệp của anh. Vì thế cần phải cẩn thận! Có thể anh cảm thấy đúng khi tham gia vào một tình huống mới và bắt đầu hành động thật quyết đoán - và đôi khi đó đúng là điều đúng đắn cần phải làm - nhưng nếu không chuẩn bị kỹ càng anh sẽ phải đối mặt với những khó khăn thực sự.

Có thể điều tai hại nhất trong số đó lại là việc một số nhà lãnh đạo mới đã có sẵn "câu trả lời". Họ đã quyết định mọi việc trong đầu về cách giải quyết các khó khăn của tổ chức. Được trưởng thành trong một tổ chức mà "mọi việc đều được thực hiện theo đúng cách", họ không thể nhận ra rằng những hoạt động thành công trong tổ chức này có thể sẽ thất bại thảm hại trong một tổ chức khác. Giống như Chris Bagley vấp phải khi triển khai công việc quá cứng rắn, cách suy nghĩ này sẽ khiến anh dễ bị tổn thương, gây ra những sai lầm nghiêm trọng và dường như làm mọi người xa lánh. Bagley đơn giản nghĩ rằng ông chỉ cần áp dụng những gì ông đã học ở Sigma để giải quyết các vấn đề của nhà máy. Ngay cả trong những tình huống (ví dụ như quá trình cải tổ) mà anh quyết định dứt khoát áp dụng cách thức làm việc mới, thì anh vẫn phải tìm hiểu về văn hóa và chính sách của tổ chức để điều chỉnh cách tiếp cận của anh. Bên cạnh đó, việc thể hiện khả năng lắng nghe chân thành thường nâng cao uy tín và ảnh hưởng của anh đối với những người xung quanh.

Coi việc học hỏi như một quá trình đầu tư

Nếu anh coi những nỗ lực của bản thân nhằm tăng tốc quá trình chuyển đổi như một quá trình đầu tư - còn thời gian và năng lượng khan hiếm của anh như là những nguồn lực cần phải được quản lý cẩn thận - thì anh sẽ nhận thấy kết quả thu được dưới dạng những ý tưởng

thực tế và khả thi. *Ý tưởng khả thi, có thể biến thành hành động* là kiến thức giúp anh sớm đưa ra được những quyết định đúng đắn hơn và nhờ đó giúp anh đạt tới điểm cân bằng trong việc tạo ra giá trị cá nhân sớm hơn. Chris Bagley có thể sẽ hành động khác đi nếu ông biết rằng (1) các kỹ năng quản lý cao cấp ở White Goods đã ít được đầu tư tại nhà máy này, mặc dù những nhà quản lý đã hết sức nỗ lực để nâng cấp, (2) nhà máy này đã đạt được những kết quả đáng kể về chất lượng và năng suất trong những việc mà họ đã làm trước đây, và (3) những người giám sát và công nhân đã tự hào một cách chính đáng về những gì họ đã hoàn thành.

Để tối đa hóa kết quả đầu tư của anh trong quá trình học hỏi, anh phải thực sự đúc kết được những ý tưởng khả thi đúng lúc và hiệu quả , những ý tuởng có thể biến thành hành động, từ vô vàn những thông tin mà anh tiếp cận được. Sự học hỏi hiệu quả có nghĩa là phải chỉ ra những gì anh cần phải học hỏi để tập trung nỗ lực của mình. Hãy dành thời gian xác định lịch trình học hỏi của anh càng sớm càng tốt, và định kỳ xem xét lại lịch trình đó để sửa chữa, bổ sung. Việc học hỏi đúng lúc, đúng chỗ có nghĩa là xác định những nguồn lực sẵn có tốt nhất mang lại kiến thức và sự hiểu biết và tìm ra cách hiểu biết tối đa với chi phí tổn ít nhất có thể được trong quỹ thời gian quý báu của anh. Cách tiếp cận của Chris Bagley học hỏi về nhà máy White Goods vừa không có hiệu lực lại vừa không có hiệu quả.

Xác định lịch trình học tập

Nếu Chris Bagley biết những việc mình phải hoàn thành thì ông đã có thể làm được gì? Ông có thể đã lên kế hoạch học hỏi một cách có hệ thống - tạo ra một chu trình thu thập, phân tích, đưa ra giả thiết và kiểm nghiệm thông tin.

Xuất phát điểm ở đây là anh phải xác định được lịch trình học hỏi cho mình, lý tưởng nhất là trước khi chính thức gia nhập tổ chức mới. Một lịch trình tốt sẽ đúc kết những vấn đề anh cần ưu tiên học hỏi: Anh cần phải học hỏi điều gì nhất? Việc này bao gồm một loạt các câu hỏi có tập trung nhằm hướng dẫn yêu cầu của anh, hoặc đặt ra giả thiết rằng anh muốn khám phá và thử nghiệm. Tất nhiên, việc học hỏi trong quá trình chuyển đổi được lặp đi lặp lại: trước tiên lịch trình học hỏi của anh sẽ bao gồm hầu hết các câu hỏi, nhưng khi học hỏi được nhiều hơn, anh sẽ đặt ra giả thiết về những gì đang diễn ra và tại sao lại thế. Dần dần, việc học hỏi của anh sẽ chuyển sang hướng bổ sung thêm rồi kiểm nghiệm những giả thiết đó.

Những câu hỏi về quá khứ

***

Hoạt động

- Tổ chức này trước đây đã hoạt động như thế nào? Những người trong tổ chức này nghĩ thế nào về hoạt động của nó?
- Những mục tiêu nào được đặt ra? Chúng có quá nhỏ bé hoặc quá tham vọng không?
- Liệu những tiêu chí đánh giá nội bộ và từ bên ngoài tổ chức có được sử dụng không?
- Những biện pháp nào đã được áp dụng? Họ khuyến khích hay không khuyến khích những hành vi nào?
- Điều gì xảy ra khi những mục tiêu này không đạt được?

Những nguyên nhân sâu xa

- Nếu công ty hoạt động tốt, tại sao lại có vấn đề xảy ra?
- Những đóng góp tương đối của chiến lược, cơ cấu, khả năng kỹ thuật, văn hóa và chính sách của tổ chức là gì?
- Nếu công ty hoạt động tồi, tại sao điều đó lại xảy ra? Có phải những sai lầm cơ bản nằm trong chiến lược của tổ chức không? Hay ở trong cơ cấu? trong khả năng kỹ thuật? Văn hóa? Chính kiến?

Lịch sử của sự thay đổi

- Những nỗ lực nào đã được tiến hành nhằm thay đổi tổ chức? Điều gì đã xảy ra?
- Ai là người đã có công tạo dựng lên tổ chức này?

***

Những câu hỏi về hiện tại

***

Tầm nhìn và Chiến lược

- Tầm nhìn và chiến lược của tổ chức là gì?
- Có phải tổ chức đang thực sự theo đuổi chiến lược đó không? Nếu không, tại sao? Nếu có, liệu chiến lược đó có đưa tổ chức đến vị trí mà nó cần đến không?

Con người

- Những ai có năng lực và ai không có năng lực?
- Ai có thể tin cậy được và ai không thể?
- Ai là người có ảnh hưởng và tại sao?

Các quá trình sản xuất

- Những quá trình sản xuất nào là then chốt trong tổ chức?
- Chúng đang hoạt động ở mức có thể chấp nhận được về mặt chất lượng, độ tin cậy và thời gian không? Nếu không thì tại sao?

Những mối nguy cơ

- Những mối nguy cơ tiềm ẩn nào có thể bùng phát và khiến anh chệch hướng?
- Anh cần phải tránh những hành động sai lầm nào có thể gây tổn hại về mặt văn hóa hoặc chính sách?

Những chiến thắng sớm

- Anh có thể giành chiến thắng bước đầu trong những lĩnh vực nào (con người, những mối quan hệ, quá trình sản xuất hay sản phẩm)?

***

Làm thế nào anh có thể lập được danh mục những câu hỏi đầu tiên? Hãy bắt đầu bằng việc đặt ra các câu hỏi về quá khứ, hiện tại, và về tương lai. Tại sao mọi việc lại được thực hiện theo cách thức của nó? Có lý do nào giải thích tại sao một số việc được thực hiện (ví dụ như khi đối mặt với mối đe dọa cạnh tranh) mà vẫn còn có giá trị khi áp dụng vào thời điểm ngày nay không? Có phải một điều kiện đang thay đổi đến mức cần phải làm một số việc khác đi trong tương lai không? Những bảng sau đây sẽ đưa ra một số câu hỏi làm ví dụ cho ba thể loại này.

Những câu hỏi về tương lai

***

Thách thức và Cơ hội

- Những lĩnh vực nào mà hoạt động kinh doanh có nhiều khả năng gặp phải thách thức lớn trong những năm tới? Hiện nay cần làm gì

để đối phó với chúng?

- Những cơ hội nhiều triển vọng nhất chưa được khai thác là gì? Phải làm những gì để biến những cơ hội này thành hiện thực?

Những Cản trở và Nguồn lực

- Những cản trở nào là đáng ngại nhất đối với các thay đổi cần thiết? Có phải là những vấn đề kỹ thuật không? Hay văn hóa? Chính trị?
- Những yếu tố xuất sắc riêng biệt nào hoặc các nguồn lực có chất lượng cao khác mà anh có thể dùng làm đòn bẩy?
- Những năng lực mới nào cần được phát triển hoặc đạt được?

Văn hóa

- Những yếu tố văn hóa nào cần được duy trì?
- Những yếu tố nào cần phải thay đổi?

Xác định những nguồn thông tin anh có thể tìm kiếm ý tưởng khả thi tốt nhất

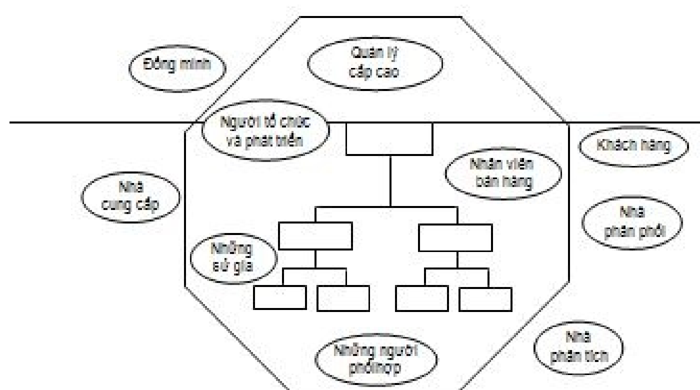
Anh sẽ học hỏi từ rất nhiều dạng dữ liệu cứng, như các báo cáo tài chính hoặc báo cáo hoạt động, các định hướng chiến lược và chuyên môn, những cuộc thăm dò ý kiến nhân viên, những thông tin báo chí, và báo cáo toàn ngành. Nhưng để đưa ra những quyết định hiệu quả, anh cũng cần các thông tin "mềm" về chiến lược, năng lực kỹ thuật, văn hóa và chính sách của tổ chức đó. Cách duy nhất để thu thập những thông tin tình báo này là phải nói chuyện với những người có kiến thức uyên thâm về tình huống anh gặp phải.

Bảng 2.1

***

Những nguồn kiến thức

Những nguồn kiến thức



Ai có thể hỗ trợ anh tốt nhất cho quá trình đầu tư học hỏi này của anh? Việc xác định những nguồn lực có triển vọng sẽ giúp quá trình học hỏi của anh vừa hoàn thiện hơn vừa hiệu quả hơn. Hãy lưu ý rằng anh cần phải lắng nghe những người quan trọng cả bên trong và bên ngoài tổ chức (xem bảng 2.1). Hãy nói chuyện với những người có các quan điểm khác nhau, điều đó sẽ làm kiến thức của anh sâu sắc hơn. Đặc biệt, nó sẽ giúp anh có thể hiểu được cả những thực tế bên ngoài thị trường lẫn các quan điểm bên trong tổ chức, và giữa những nhà quản lý cao cấp và cả nhân viên bán hàng trực tiếp.

Những nguồn thông tin bên ngoài có giá trị nhất bao gồm:

- **Khách hàng**. Làm thế nào để giúp khách hàng hiểu được tổ chức của anh? Làm thế nào để những khách hàng đánh giá tốt nhất các sản phẩm hoặc dịch vụ của anh? Thế còn dịch vụ chăm sóc khách hàng của anh ra sao? Họ xếp hạng công ty của anh so với đối thủ cạnh tranh của anh thế nào?
- **Nhà phân phối**. Anh có thể học hỏi được gì về việc cung ứng vận chuyển sản phẩm, dịch vụ khách hàng và những mưu đồ, đề nghị của đối thủ từ các nhà phân phối? Anh cũng có thể hiểu được năng lực của những nhà phân phối này.
- **Nhà cung cấp.** Các nhà cung cấp có thể cho anh biết quan điểm của họ về tổ chức của anh trong vai trò là một khách hàng. Anh cũng có thể tiếp thu được sức mạnh và những lỗi quản lý và hệ thống bên trong.
- **Nhà phân tích bên ngoài**. Các nhà phân tích có thể cho cung cấp anh sự đánh giá tương đối khách quan về chiến lược, năng lực của công ty, cũng như chiến lược và năng lực của những đối thủ của anh. Các nhà phân tích cũng có tầm nhìn rộng lớn hơn đối với nhu cầu của thị trường và sự lành mạnh kinh tế của lĩnh vực anh đang hoạt

động.

Những nguồn thông tin nội bộ không thể thiếu bao gồm:

- **Nghiên cứu & phát triển những nhân viên làm việc trực tiếp với khách hàng và những hoạt động bán hàng.** Đây chính là những người phát triển và sản xuất ra sản phẩm hoặc cung cấp dịch vụ của anh. Những người tiếp xúc trực tiếp với khách hàng có thể giúp anh làm quen với các quy trình sản xuất cơ bản của tổ chức, mối quan hệ của chúng với những tổ chức quan trọng bên ngoài. Họ cũng có thể giúp anh hiểu rõ hơn cách thức các bộ phận khác trong tổ chức hỗ trợ hoặc phá hỏng nỗ lực của nhóm bán hàng.
- **Nhân viên bán hàng**. Những người này và những đại diện chăm sóc khách hàng, các nhân viên làm việc mua bán tiếp xúc trực tiếp với khách hàng, các nhà phân phối hoặc cung cấp thường có những thông tin cập nhật nhất về xu hướng cũng như thay đổi sắp diễn ra của thị trường.
- **Nhân viên**. Hãy nói chuyện với những nhà phụ trách hoặc những nhân viên quan trọng phụ trách tài chính, luật pháp và các lĩnh vực chuyên môn phát triển nguồn nhân lực. Họ có chuyên môn khác nhau nhưng lại có những quan điểm hữu ích về hoạt động nội bộ của tổ chức.
- **Những điều phối viên.** Những điều phối viên là những người làm nhiệm vụ điều phối hoặc tạo điều kiện thuận lợi cho sự tương tác giữa các bộ phận chuyên môn, bao gồm những nhà quản lý dự án, những nhà quản lý nhà máy, và những nhà quản lý sản xuất. Anh có thể học hỏi từ họ cách thức liên kết công việc của tổ chức và cách thức các bộ phận chức năng phối hợp với nhau. Họ có thể giúp anh phát hiện ra thứ bậc chính trị thực sự trong tổ chức và xác định được nơi xuất hiện những xung đột nội bộ.
- **Những nhân viên kỳ cựu.** Hãy để mắt tới những nhân viên kỳ cựu, những người đã làm việc cho công ty trong một thời gian dài và những người hiểu biết lịch sử tổ chức. Từ nhóm này, anh có thể học và hiểu biết thêm về lịch sử hình thành và phát triển của công ty và nguồn gốc văn hóa hay chính sách của công ty.

Tiếp nhận các phương pháp học hỏi có hệ thống

Ngay khi anh hiểu sơ bộ về những gì anh cần phải học và tìm kiếm nó ở đâu - có thể từ những báo cáo hoặc từ các cuộc nói chuyện với những người hiểu biết - bước tiếp theo là phải hiểu được đâu là cách học

hỏi tốt nhất.

Nhiều nhà quản lý thiên về hướng tiếp cận trực tiếp và bắt đầu nói chuyện với mọi người. Anh sẽ nhận được rất nhiều thông tin theo cách này, nhưng phương pháp đó không hiệu quả. Tại sao? Vì nó rất mất thời gian và bởi nó không có hệ thống nên khó có thể biết được nên quan tâm ở mức độ nào đối với quan điểm của những cá nhân khác nhau. Quan điểm của anh có thể bị ảnh hưởng quá mức bởi một vài người đầu tiên tiếp xúc (hoặc một vài người cuối cùng) và như vậy, họ sẽ vội vàng tìm cách tiếp cận anh để gây ảnh hưởng.

Do đó, anh cần cân nhắc quá trình học hỏi theo cách có hệ thống dành cho những nhà lãnh đạo mới. Để hiểu các lợi thế của phương pháp học hỏi này, hãy tưởng tượng ra kế hoạch tiếp xúc trực tiếp với những nhân viên để suy luận ra những đánh giá của họ về tình hình hiện nay. Anh dự định sẽ làm gì? Gặp gỡ tất cả bọn họ ngay lập tức có thể là một sai lầm, bởi vì một số người sẽ ngại tiết lộ quan điểm của họ tại các diễn đàn công khai.

Thay vào đó, anh nên quyết định gặp từng người một. Tất nhiên, điều này cũng có hạn chế, bởi anh phải gặp họ theo một thứ tự nào đó. Do đó, anh mong đợi rằng những người mà anh dự định gặp sau sẽ nói chuyện với những người anh gặp trước đó để hiểu quan điểm của anh. Việc này vừa giúp anh thu hẹp phạm vi đánh giá về những gì đang diễn ra, vừa cho phép những người khác hiểu được thông điệp của anh theo cách thức mà anh có thể dự kiến trước.

Giả sử anh quyết định gặp lần lượt những nhân viên dưới quyền. Anh sẽ gặp họ theo thứ tự nào? Và làm theo cách nào anh sẽ tránh bị ảnh hưởng quá mức từ những người anh gặp đầu tiên? Một cách tiếp cận là phải giữ nguyên "ngôn ngữ" trong tất cả các cuộc gặp của anh. Cách thức này gồm một bài giới thiệu ngắn về bản thân anh và cách tiếp cận vấn đề, sau đó là những câu hỏi về người khác (kiến thức cơ bản, gia đình, và sở thích) và tiếp theo là một số câu hỏi tiêu chuẩn về công việc kinh doanh. Phương pháp này có hiệu quả rất lớn vì những câu trả lời mà anh nhận được có thể được đem ra so sánh. Anh có thể so sánh và phân tích sự nhất quán và thiếu nhất quán của những câu trả lời. Việc này sẽ giúp anh hiểu rõ hơn ai là người cởi mở hoặc ít cởi mở.

Khi phân tích một tổ chức mới, hãy bắt đầu bằng cuộc gặp với từng nhân viên dưới quyền. (Đây là một ví dụ về việc tiến hành một cuộc khảo sát khắp tổ chức bằng cách phỏng vấn những người đồng cấp tại các đơn vị chức năng khác nhau). Về cơ bản, hãy hỏi họ năm câu hỏi sau:

1. Đâu là những thách thức lớn nhất mà tổ chức đang phải đối mặt (hoặc sẽ đối mặt) trong tương lai gần?
2. Tại sao tổ chức lại đang đối mặt (hoặc sẽ đối mặt) với những thách thức này?
3. Những cơ hội triển vọng nhất chưa được khai thác để phát triển là gì?
4. Cần phải làm gì để tổ chức khai thác được tiềm năng của những cơ hội này?
5. Nếu anh là tôi, anh sẽ tập trung vào điều gì?

Năm câu hỏi trên, cùng với sự lắng nghe cẩn thận và triển khai thận trọng sẽ giúp anh rút ra nhiều điều sâu sắc. Bằng cách hỏi mọi người cùng một loạt các câu hỏi, anh có thể tìm ra những quan điểm chung và khác nhau, và nhờ đó sẽ tránh được việc anh có thể bị ảnh hưởng quá mức bởi những người đầu tiên hoặc những người có quan điểm mạnh mẽ hoặc ăn nói lưu loát mà anh gặp. Cách thức mà họ trả lời cũng cho anh biết rất nhiều về ê kíp làm việc mới của anh. Ai là những người thẳng thắn trả lời và ai là những người lẩn tránh hoặc có ý kiến chung chung? Ai là người làm việc có trách nhiệm và ai là người chỉ biết ra lệnh? Ai nhìn xa trông rộng và ai là người thiển cận?

Một khi đã lọc được từ những cuộc thảo luận sớm này một số quan sát, câu hỏi và ý tưởng mới, hãy triệu tập những nhân viên dưới quyền, đưa ra những ấn tượng cũng như những câu hỏi để phản hồi lại những buổi thảo luận trước và mời một số người thảo luận. Bằng cách này, anh sẽ hiểu rõ hơn các vấn đề cơ bản và những động lực của nhóm, đồng thời sẽ chứng tỏ được rằng anh có khả năng xác định nhanh chóng các vấn đề then chốt.

Anh không cần phải thực hiện tiến trình này theo một cách cứng nhắc. Ví dụ, anh có thể mời một nhà tư vấn bên ngoài tiến hành một số cuộc kiểm tra tổ chức và trả lời những kết quả cho nhóm của anh (xem "Quá trình Đồng hóa của Nhà Lãnh Đạo Mới). Hoặc anh có thể mời một điều phối viên nội bộ để thực hiện quá trình này. Vấn đề là ở chỗ ngay cả một cơ cấu đơn giản - một kế hoạch với lịch trình là đầu tiên, gặp gỡ với từng người, sau đó, tiến hành một số phân tích, và cuối cùng gặp tất cả họ - có thể nhanh chóng làm tăng khả năng đúc rút được những ý tưởng khả thi có thể biến thành hành động của anh. Thực ra, những câu hỏi mà anh hỏi sẽ đặc biệt phải phù hợp với từng nhóm người mà anh gặp. Ví dụ như khi anh gặp từng người phụ trách kinh doanh, hãy hỏi họ: Các khách hàng của chúng ta muốn nhận được những gì từ đối thủ

cạnh tranh mà không phải từ chúng ta?

Quá trình Đồng hóa của Nhà Lãnh Đạo Mới

***

Một ví dụ về phương pháp học hỏi có hệ thống là Quá trình Đồng hóa của Nhà Lãnh Đạo Mới được GE phát triển. Trong quá trình này, mỗi khi một nhà quản lý nhận vai trò quan trọng mới, anh ta/chị ta sẽ giao nhiệm vụ cho người điều phối qua từng chuyển đổi. Người này sẽ gặp nhà lãnh đạo mới trước để vạch ra quá trình đó. Quá trình này được thực hiện sau một cuộc gặp với những nhân viên dưới quyền nhà lãnh đạo mới mà trong cuộc gặp đó những câu hỏi sau được đặt ra: Anh muốn biết gì về nhà lãnh đạo mới này? Anh muốn anh ta/chị ta biết những gì về anh?, về tình hình công việc? Những câu trả lời chính sẽ được gửi lại cho nhà lãnh đạo mới, không quy kết cho ai. Quá trình này kết thúc khi cuộc gặp điều phối giữa nhà lãnh đạo mới và những nhân viên trực tiếp diễn ra.

Những phương pháp học tập có hệ thống khác sẽ hữu ích trong từng tình huống cụ thể. Một số phương pháp này được miêu tả trong bảng 2-1 có thể tăng hiệu quả của quá trình học hỏi của anh, tùy thuộc vào cấp độ chức vụ mà anh đảm nhiệm trong tổ chức và vào loại tình huống công việc anh đang đảm nhiệm. Những nhà lãnh đạo hiệu quả mới thường kết hợp sử dụng các phương pháp tùy thuộc theo yêu cầu của tình hình.

***

Lập kế hoạch học hỏi

Lịch trình học hỏi của anh sẽ xác định những gì anh muốn tiếp thu còn kế hoạch học hỏi xác định cách thức anh sẽ thực hiện. Nó biến những mục tiêu học hỏi thành những hành động cụ thể - xác định những nguồn kiến thức và thông tin và sử dụng các phương pháp hệ thống - sẽ làm tăng tốc việc học hỏi của anh. Đây là một phần quan trọng trong kế hoạch 90 ngày của anh.

Bảng 2-1

***

Các phương pháp học hỏi có hệ thống

Phương pháp	Cách áp dụng	Vi phạm hữu dụng
Điều tra môi		Hữu ích đối với những nhà quản lý tại tất cả các cấp, nếu có sự

trường của tổ chức và sự hài lòng của người lao động.	Tìm hiểu về văn hóa và tâm lý. Nhiều tổ chức thường xuyên tiến hành những cuộc điều tra như vậy và thiết lập cơ sở dữ liệu. Nếu không, hãy thường xuyên tiến hành việc xem xét quan điểm của người lao động.	phân tích riêng cho đơn vị hoặc nhóm của anh. Tính hữu ích phụ thuộc vào mức độ chính xác của sự thu thập và phân tích trong phương pháp này. Nó cũng giả định rằng phương tiện thực hiện cuộc điều tra thuộc loại tốt và dữ liệu được tập hợp cẩn thận, và phân tích kỹ càng.
Những bộ câu hỏi phỏng vấn đánh giá về tổ chức hoặc đơn vị	Xác định những điểm giống nhau và khác nhau trong nhận thức về cơ hội hay khó khăn sẽ gặp phải. Anh có thể phỏng vấn mọi người ở cùng một cấp độ trong những đơn vị khác nhau (phân chia theo chiều ngang) hoặc xẻ dọc tổ chức theo tất cả các cấp độ (phân chia theo chiều dọc). Bất kể anh chọn hướng nào, hãy hỏi tất cả mọi người cùng một nhóm những câu hỏi và tìm kiếm những điểm tương đồng, khác biệt trong các câu trả lời của họ.	Hữu ích nhất cho những nhà quản lý lãnh đạo các nhóm nhân viên có những nền tảng chuyên môn khác nhau. Có thể hữu ích ở mức thấp hơn nếu đơn vị này đã có kinh nghiệm đối phó với các tình huống nghiêm trọng.
Tập trung vào các nhóm	Điều tra những vấn đề khiến những nhóm công nhân quan trọng lo lắng, ví dụ như các vấn đề liên quan đến tâm lý làm việc giữa họ với những người làm dịch vụ. Việc tập hợp những ê kíp công nhân làm việc cùng nhau cũng sẽ giúp anh thấy được cách thức họ trao đổi với nhau và ai đóng vai trò lãnh đạo. Việc khuyến khích thảo luận sẽ giúp anh có cái nhìn sâu sắc hơn.	Hữu ích nhất với những nhà quản lý các nhóm công nhân lớn, những người thực hiện cùng một nhiệm vụ, như các nhà quản lý bán hàng hay quản lý nhà máy. Có thể hữu ích đối với nhà quản lý cao cấp nhiều hơn vì cách này sẽ thấu hiểu nhanh chóng về nhận thức của các nhóm công nhân chủ chốt.
Phân tích những quyết định quan trọng trước đây	Trình bày/Minh họa các cách thức ra quyết định các nguồn quyền lực và ảnh hưởng. Hãy lựa chọn một quyết định quan trọng gần đây và xem nó được đưa ra theo cách nào. Ai đã có ảnh hưởng trong từng giai đoạn? Hãy nói chuyện với những người có liên quan, tìm hiểu nhận thức của họ và lưu ý những gì được nói và chưa được nói ra.	Hữu ích nhất đối với những nhà quản lý ở cấp cao hoặc các nhóm thực hiện dự án.
Phân tích quá trình sản xuất	Xem xét sự tương tác giữa các bộ phận hoặc phòng ban chức năng và đánh giá hiệu quả của quá trình. Hãy lựa chọn một quá trình quan trọng, như việc cung cấp sản phẩm cho người tiêu dùng hoặc các nhà phân phối, và giao cho một nhóm gồm những người từ các phòng ban chức năng khác nhau vẽ ra quá trình này đồng thời xác định khâu sản xuất thường gây đình trệ và khó khăn	Hữu ích nhất đối với những nhà quản lý các đơn vị hoặc nhóm làm việc mà công việc cần có sự kết hợp giữa các phòng ban chức năng trong tổ chức. Có thể hữu ích đối với những nhà quản lý ở cấp độ thấp hơn vì giúp họ hiểu được cách các nhóm này cần hoạt động phù hợp với những quá trình lớn.
Các chuyến khảo sát nhà máy	Các chuyến khảo sát nhà máy là cơ hội để gặp gỡ không chính thức những người làm công việc sản xuất và lắng nghe những quan ngại của họ. Cuộc gặp gỡ với nhân viên kinh doanh hoặc sản xuất sẽ giúp anh đánh giá được các khả năng kỹ thuật. Những chuyến	Hữu ích nhất đối với nhà quản lý các công ty/bộ phận kinh doanh.

và thị trường	khảo sát thị trường có thể giới thiệu anh với một số khách hàng, mà nhận xét của họ có thể làm hé lộ các khó khăn và cơ hội.	
Những dự án thử nghiệm	Giúp anh hiểu rõ hơn những khả năng kỹ thuật, văn hóa và chính sách của công ty. Mặc dù những hiểu biết này không phải là mục đích chính của các thử nghiệm, nhưng anh có thể tiếp thu được rất nhiều từ cách thức mà tổ chức hoặc ê kíp làm việc phản ứng lại với những sáng kiến thử nghiệm của mình.	Hữu ích đối với nhà quản lý tại tất cả các cấp độ. Quy mô của những thử nghiệm và ảnh hưởng của chúng sẽ tăng lên khi được áp dụng khắp tổ chức.

"Tâm điểm" trong kế hoạch học hỏi của anh là quá trình học hỏi theo chu kỳ trong đó anh thu thập thông tin, phân tích và chắt lọc nó, phát triển những giả thiết và thử nghiệm chúng, từ đó dần dần làm sâu sắc thêm hiểu biết của anh về tổ chức mới. Tất nhiên, kiến thức cụ thể mà anh quyết định theo đuổi sẽ rất đa dạng tùy theo tình hình. Anh có thể bắt đầu bằng cách xem xét có tính phê phán mô hình kế hoạch học hỏi trong hộp sau đây và quyết định những yếu tố nào phù hợp với anh, yếu tố nào không, và còn thiếu những gì. Trong chương tiếp theo, chúng ta sẽ khám phá những loại tình huống chuyển đổi và quay lại với chủ đề về những điều phải học hỏi và thời điểm học hỏi.

Quy trình kế hoạch học hỏi

***

Trước khi vào tổ chức

- Hãy đọc tất cả những gì anh có thể tìm thấy về chiến lược, cơ cấu, hoạt động và nhân sự của tổ chức đó.
- Tìm hiểu những đánh giá về hoạt động của tổ chức. Anh sẽ tiếp thu được những quan điểm của những người có kiến thức và đánh giá khách quan đối với tổ chức này. Nếu anh là một nhà quản lý ở cấp thấp hơn, hãy nói chuyện với người làm việc với tổ chức mới, như là những nhà cung cấp hoặc khách hàng.
- Tìm kiếm những người bên ngoài có hiểu biết nhiều về tổ chức, bao gồm những nhân viên trước đây, những người mới nghỉ hưu, và những người có quan hệ công việc với tổ chức này. Hãy hỏi họ những câu hỏi mở về lịch sử, chính sách và văn hóa của tổ chức. Nếu có thể hãy nói chuyện với những người tiền nhiệm của anh.
- Hãy nói chuyện với ông chủ mới của anh.
- Khi anh bắt đầu tìm hiểu tổ chức mới, hãy viết ra những ấn tượng đầu tiên của anh và đưa ra các đánh giá sơ bộ.

Ngay sau khi đến tổ chức mới

- Xem xét lại những kế hoạch hoạt động chi tiết, các dữ liệu hoạt động và dữ liệu nhân sự.
- Gặp từng nhân viên dưới quyền và hỏi họ những câu hỏi mà anh đã chuẩn bị. Anh sẽ phát hiện ra những quan điểm trùng hợp hoặc trái ngược, và về bản thân những người đó.
- Hãy đánh giá những điểm cơ bản về mọi việc đang diễn ra từ bên trong. Anh sẽ thấy cách mà những người phụ trách kinh doanh, đại lý mua bán, đại diện dịch vụ chăm sóc khách hàng, và những người khác hiểu về những thỏa thuận của tổ chức đối với các đơn vị bên ngoài. Anh cũng sẽ hiểu được những vấn đề mà họ nhận thấy còn những người khác, thì không.
- Kiểm tra sự liên kết chiến lược từ trên xuống. Hãy hỏi những nhà quản lý cấp cao về tầm nhìn và chiến lược của công ty. Sau đó, anh sẽ thấy khoảng cách về tầm nhìn mà mọi người hiểu về điều đó cách xa thế nào khi anh kiểm tra ở các cấp độ của tổ chức. Anh sẽ hiểu được nhà lãnh đạo trước đây đã truyền đạt tầm nhìn và chiến lược cho các cấp trong tổ chức tốt đến mức nào.
- Hãy kiểm tra nhận thức của anh về những thách thức và cơ hội từ dưới lên. Bắt đầu bằng cách hãy hỏi những người ở tuyến đầu về việc họ nhận thấy những thách thức và cơ hội của tổ chức như thế nào. Sau đó, tiến dần lên các cấp cao hơn, anh sẽ hiểu được phương pháp những người ở cấp quản lý cao nhất kiểm tra nhịp sống của tổ chức thế nào.
- Hãy cập nhật các câu hỏi và giả thuyết của anh.
- Hãy gặp người sếp của mình để thảo luận về những giả thuyết và phát hiện của anh.

Trước khi kết thúc tháng đầu tiên

- Tập hợp ê kíp để rút ra ý kiến phản hồi về những khám phá ban đầu của anh. Anh sẽ rút ra những khẳng định và thách thức đối với những đánh giá ban đầu của anh, và sẽ hiểu nhiều hơn về ê kíp này cùng những động lực của nó.
- Giờ thì hãy phân tích những biểu hiện quan trọng theo cách từ bên ngoài vào. Anh sẽ tìm hiểu từ những người bên ngoài (những nhà cung cấp, các khách hàng, các nhà phân phối, và những người khác) xem họ hiểu như thế nào về tổ chức của anh, những điểm mạnh và

điểm yếu của nó.

- Phân tích một số quá trình chủ yếu. Hãy tập hợp đại diện của những ê kíp có trách nhiệm tới để vạch ra và đánh giá những quá trình mà anh lựa chọn. Anh sẽ hiểu thêm về vấn đề năng suất, chất lượng và sự tín nhiệm.
- Hãy gặp những người điều phối quan trọng. Anh sẽ tiếp thu được cách thức mà mọi việc tiến triển giữa các bộ phận chức năng trong công ty. Những vấn đề mà họ nhận thức được là gì mà những người khác không nhận ra? Tìm kiếm những người có thâm niên trong tổ chức. Họ có thể giúp anh bổ sung kiến thức về lịch sử, văn hóa và chính sách của tổ chức, và họ cũng có thể là những đồng minh và những người có ảnh hưởng tiềm năng.
- Cập nhật những câu hỏi và giả thuyết của anh.
- Hãy gặp lại sếp của mình và thảo luận về những gì anh quan sát được.

Học hỏi về văn hóa tổ chức

Những vấn đề kinh doanh khiến anh lo lắng nhiều nhất dường như là những vấn đề văn hóa. Trong một số trường hợp, anh sẽ thấy rằng những khía cạnh của văn hóa hiện tại là những trở ngại chủ yếu đối với việc hiện thực hóa hoạt động hiệu quả của tổ chức. Do đó, anh sẽ phải đấu tranh để thay đổi chúng. Những khía cạnh khác của văn hóa sẽ là những công cụ hữu ích nên cần được duy trì. Sau khi nhận ra lực lượng lao động hoạt động có hiệu quả và có động cơ làm việc tốt, Chris Bagley muốn tận dụng nhiệt huyết này để nâng cấp nhà máy. Hãy nghĩ xem mọi việc sẽ khó khăn đến mức nào nếu ông phải thừa hưởng một ê kíp những người tự mãn và thù địch.

Do các thói quen và những quan niệm văn hóa có tác động lớn trong việc duy trì hiện trạng, nên điều cần thiết là phải phát hiện ra những trở ngại tồn tại trong văn hóa hiện tại và chỉ ra cách thức để bắt đầu điều chỉnh chúng. Những đánh giá này đặc biệt quan trọng nếu anh đến từ bên ngoài hoặc tham gia vào một tổ chức mà ở đó đang tồn tại một văn hóa quy mô nhỏ nhưng có tác động mạnh mẽ.

Anh không thể hy vọng thay đổi được văn hóa làm việc của tổ chức nếu anh không hiểu được nó. Một khuôn khổ hữu dụng đối với việc phân tích một nền văn hóa làm việc của tổ chức là tiếp cận nó theo ba cấp độ: biểu tượng, quan niệm và giả định.7

Biểu tượng là những dấu hiệu, bao gồm những biểu trưng và phong

cách ăn mặc; chúng sẽ phân biệt với những văn hóa của các công ty khác và tăng cường sự đoàn kết trong mọi bộ tổ chức. Liệu có những biểu tượng đặc biệt biểu thị cho công ty hay tổ chức của anh và giúp các thành viên nhận ra nhau không?

Những quan niệm là những quy định xã hội chung hướng dẫn "những hành vi đúng đắn". Những hành vi nào được khuyến khích và tán thưởng trong công ty, tổ chức của anh? Những gì bị xem thường hoặc không được chấp nhận?

Những giả định là những niềm tin (thường không biểu lộ rõ ràng) lan rộng khắp tổ chức và củng cố các hệ thống xã hội. Những niềm tin này chính là một loại không khí cho mọi người thở. Cái gì là những sự thật mà mọi người hoàn toàn tin tưởng?

Để hiểu về một nền văn hóa, anh phải xem xét những điều ẩn sâu trong những biểu tượng và quan niệm và rút ra những giả định then chốt. Để làm được điều này, anh cần phải cẩn thận xem xét cách thức mọi người tiếp xúc với nhau. Ví dụ, liệu mọi người quan tâm nhất đến việc hoàn thành nhiệm vụ và việc khen thưởng của cá nhân hay họ tập trung nhiều hơn vào sự hoàn thành nhiệm vụ của cả ê kíp? Liệu ê kíp có trở nên cởi mở và giản dị hay nghiêm túc hơn không? Họ năng nổ và hăng say làm việc hay đủng đỉnh, nhàn nhã hơn?

Theo nhận định của Geri Augusto, một đồng nghiệp của tôi, những giả định liên quan nhất đối với những nhà lãnh đạo mới liên quan đến quyền lực và giá trị.8 Về quyền lực, những câu hỏi then chốt đặt ra như sau: Những ai trong số những người chủ chốt trong tổ chức nghĩ rằng họ có quyền đưa ra quyết định một cách chính đáng? Làm thế nào để anh được thăng cấp? Về mặt giá trị, hành động nào được những người lao động tin là sẽ tạo ra (hay phá bỏ) các giá trị? Tại White Goods, những người lao động tự hào về việc làm ra những sản phẩm chất lượng hàng đầu, vì thế một quyết định chuyển xuống thị trường cấp thấp hơn có thể sẽ dễ dàng gây ra sự chống đối. Những giả định khác nhau về quyền lực và giá trị - ví dụ như giữa công nhân và những nhà quản lý - có thể làm rối rắm thêm những nỗ lực sắp xếp lại tổ chức. Tất nhiên, một số khác biệt là không thể tránh khỏi. Sự nguy hiểm xảy ra khi khoảng cách đó trở nên quá lớn không thể bù đắp lại được bằng thông tin và đàm phán có hiệu quả.

Những triển vọng về tổ chức, nghề nghiệp và địa lý

Anh cũng có thể nghĩ về văn hóa từ ba viễn cảnh: cơ cấu tổ chức, nghề nghiệp và địa lý. Khi anh đọc những đoạn miêu tả sau, hãy tưởng tượng ra việc kiểm tra từng khía cạnh của văn hóa thông qua ống kính

phóng đại của một camera. Hãy bắt đầu bằng cách xem xét kỹ văn hóa tổ chức, sau đó dần dần mở rộng tâm điểm để quan sát văn hóa nghề nghiệp và rồi mở rộng tâm điểm hơn ra xem xét văn hóa địa lý.

Văn hóa tổ chức. Văn hóa trong các tổ chức hoặc các ê kíp phát triển dần theo thời gian, và có thể có gốc rễ sâu xa. Văn hóa tổ chức được thể hiện theo cách mà con người đối xử với nhau (thân thiện, trang trọng, cởi mở), những giá trị mà họ chia sẻ (sự trung thực, tính cạnh tranh, và làm việc chăm chỉ), những thông lệ mà họ thường thực hiện khi tổ chức các cuộc họp và trao đổi thông tin, v.v...

Văn hóa tổ chức rất đa dạng trong nội bộ và khắp các ngành. Ví dụ, những nhà quản lý trong một công ty sản xuất hàng tiêu dùng có uy tín sẽ yên tâm với các quá trình và hệ thống phức tạp hơn so với những nhà quản lý trong một công ty mới thành lập trong cùng ngành. Còn một giám đốc điều hành trong ngành năng lượng có thể cảm thấy vô cùng bất an khi làm việc trong một công ty bán lẻ hàng thời trang.

Văn hóa nghề nghiệp. Những nhà quản lý trong một ê kíp cũng có thể chia sẻ những đặc điểm văn hóa khiến họ khác biệt so với những ê kíp nghề nghiệp khác như là kỹ sư, trợ lý hành chính, bác sĩ hoặc giáo viên. Nhưng việc này không có nghĩa là tất cả những nhà quản lý đều giống nhau. Trên thực tế, anh có thể thấy được những khác biệt rất lớn về văn hóa trong nội bộ hoặc giữa các đơn vị kinh doanh.

Ví dụ, những nhà quản lý tài chính có thế giới quan khác với những nhà quản lý trong lĩnh vực marketing hoặc nghiên cứu và phát triển. Việc này một phần là do họ được đào tạo cho các nghề nghiệp khác nhau nên có cách suy nghĩ khác nhau.

Văn hóa địa lý. Những thay đổi về địa lý thể hiện được sự đa dạng lớn nhất trong văn hóa. Cách thức mọi người làm việc tại các khu vực địa lý khác nhau của một quốc gia có thể khác biệt rõ rệt. Những khác biệt trong văn hóa kinh doanh giữa hai quốc gia thậm chí còn sâu sắc hơn. Ví dụ, những quản lý người Mỹ có xu hướng làm việc trong nền văn hóa mang tính cá nhân, trong khi những quản lý người Nhật Bản lại đặt trọng tâm vào những giá trị và quan niệm mang tính tập thể.

Gia nhập vào những nền văn hóa mới

Nếu anh chuyển đến một công ty mới trong cùng ngành công nghiệp, hoặc sang một ngành công nghiệp mới (ví dụ như từ khu vực dịch vụ tài chính sang quản lý thực phẩm), anh sẽ phải đối mặt với những thay đổi về văn hóa tổ chức.

Vị thế mới của anh có thể đưa anh đến với những lĩnh vực hoạt động

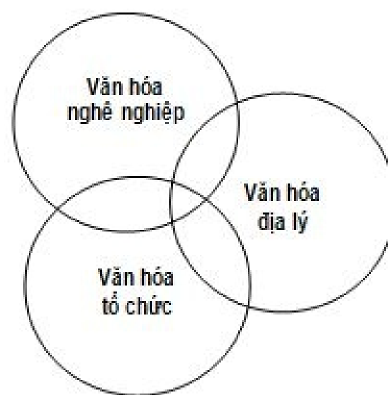
khác nhau (ví dụ từ điều hành sản xuất sang marketing) hoặc sang một cấp độ chịu trách nhiệm hoàn toàn mới (ví dụ, từ một lĩnh vực chuyên môn sang quản lý). Trong những trường hợp đó, anh sẽ phải đối mặt với những thay đổi văn hóa nghề nghiệp - những khác biệt này rất quan trọng ngay cả khi anh chuyển sang một vị trí mới trong cùng một tổ chức.

Nếu anh phải chuyển sang làm tại một bộ phận của công ty đặt tại một thành phố hoặc khu vực khác trong cùng một quốc gia, hoặc tại một nước khác, có thể anh sẽ phải đối mặt với những thay đổi về văn hóa và địa lý.

Hình 2-2

***

Chia tách các khía cạnh của nền văn hóa



***

Những loại thay đổi văn hóa khác nhau này có thể chồng chéo và hỗ trợ lẫn nhau (xem bảng 2-2). Ví dụ, nếu anh chuyển đến một công ty mới không cùng trong một thành phố hoặc khu vực, anh sẽ phải đối mặt với những thay đổi cả về văn hóa tổ chức và địa lý. Sẽ rất có ích nếu anh đánh giá khả năng thích nghi về văn hóa của mình trong thang điểm từ 1 đến 10 đối với cả ba khía cạnh này. Về khía cạnh văn hóa tổ chức, anh đạt một điểm 10 khi chuyển từ một tổ chức tập trung cao, chú trọng đến quá trình sản xuất sang một tổ chức phân tán cao, chú trọng đến mối quan hệ. Về khía cạnh văn hóa nghề nghiệp, anh có thêm một điểm 10 khi chuyển từ lĩnh vực tài chính sang phát triển nguồn nhân lực hoặc ngược lại. Cuối cùng, về khía cạnh địa lý, anh có một điểm 10 nữa khi chuyển từ Minneapolis sang Tokyo. Nếu tổng cộng ba con số này là 15 hoặc lớn hơn, thì anh đang phải đối mặt với một sự biến động lớn về văn hóa. Để tránh sai lầm, anh phải dành nhiều công sức để hiểu và thích ứng với nền văn hóa mới.

Thích ứng hay thay đổi?

Sau khi xác định được văn hóa tổ chức mà anh sẽ chuyển tới, anh cần phải quyết định nên thích ứng với nó hay thay đổi văn hóa đó. Bất kể tình huống của anh thế nào đi chăng nữa, anh sẽ cần phải hiểu được ảnh hưởng của những đặc điểm văn hóa hiện tại đối với tình hình mới của anh. Đặc biệt, anh phải đánh giá những đặc điểm văn hóa nào đang hỗ trợ kết quả hoạt động của tổ chức và những đặc điểm nào có thể đang làm tổn hại những kết quả đó. Thành công của anh trong tương lai phụ thuộc vào việc hiểu ra sự khác biệt - và thực hiện được những hành động phù hợp với tình hình thực tế.

Khép lại chương này

Những ưu tiên và chiến lược học hỏi của anh chắc chắn sẽ thay đổi khi anh tìm hiểu tổ chức sâu hơn. Khi bắt đầu tiếp xúc với ông chủ mới của mình, hoặc khi đã xác định được mình sẽ đạt được những thành công bước đầu từ đâu, hoặc khi đã xây dựng được những liên minh ủng hộ mình, thì anh sẽ cảm thấy cần phải có thêm những ý tưởng, hiểu biết bổ sung. Vì thế hãy lập kế hoạch xem lại chương này để đánh giá lại lịch trình học hỏi của mình và lập ra những kế hoạch học hỏi mới.

DANH MỤC CÂU HỎI KIỂM TRA TĂNG TỐC

1. Anh có học hỏi theo cách hiệu quả về tổ chức mới hay không? Thỉnh thoảng anh có trở thành nạn nhân của hành động mang tính mệnh lệnh không? Anh có đi làm với “câu trả lời sẵn” không? Nếu có, làm thế nào để anh tránh được nó?
2. Lịch trình học hỏi của anh là gì? Dựa vào những thông tin anh biết được hiện nay, hãy lập danh sách những câu hỏi giúp anh xây dựng việc tìm hiểu của mình. Nếu anh đã bắt đầu hình thành những giả thiết về những điều đang diễn ra, đó là những điều gì và làm thế nào anh có thể kiểm tra chúng?
3. Đối với những câu hỏi mà anh muốn trả lời, ai là người phù hợp nhất có thể cung cấp cho anh những kiến thức vững chắc để biến thành hành động?
4. Làm thế nào để tăng hiệu quả của quá trình học hỏi? Hãy chỉ ra vài phương pháp mà anh có thể rút ra những kiến thức có thể biến thành hành động từ những đầu tư thời gian và nhiệt huyết của anh?
5. Đối với những câu trả lời của anh cho những câu hỏi trên, hãy lập kế hoạch học hỏi cho mình.

Khi Claire Weeks bắt đầu cương vị mới với vai trò giám đốc một nhà máy sản xuất các sản phẩm công nghiệp của một công ty đa quốc gia tầm cỡ, cô tin rằng nhà máy này có đủ sức mạnh để tiếp tục đạt mức tăng trưởng hai con số. Sự tăng trưởng luôn mạnh mẽ trong vòng bốn năm qua, và nhà máy có một loạt sản phẩm đầy triển vọng sắp được tung ra. Dựa vào những đánh giá ban đầu, Claire cam kết với chính mình là sẽ đạt được những mục tiêu đầy tham vọng mà người tiền nhiệm đặt ra.

Không lâu sau, Claire phát hiện ra rằng tình hình không khả quan đến thế. Hoạt động tốt đẹp của nhà máy trong thời gian qua đã che giấu những trục trặc về mặt cơ cấu như giá cả, hàng hóa tồn kho, và những mối quan hệ căng thẳng giữa đơn vị với nhà phân phối. Dường như người tiền nhiệm của cô đã đặt cược tất cả tương lai của nhà máy chỉ vào việc đánh bóng hình ảnh của ông ta.

Mặc dù đó không phải là những mối đe dọa chết người, nhưng những trở ngại này khiến Claire khó có thể đạt được mục tiêu của mình. Thay cho việc đi gặp giám đốc điều hành, giải thích những khó khăn và chịu những lời chỉ trích nặng nề, cô đã lựa chọn cách tiến lên. Cô tin rằng mình có thể tiếp tục duy trì sự tăng trưởng bằng cách tăng giá và doanh thu để tiếp tục duy trì kết quả cho đến khi sản phẩm quan trọng mới được tung ra.

Chật vật với việc phải đạt được mục tiêu đã đặt ra, Claire đã gây ra một loạt những sai lầm không thể tránh khỏi, khiến uy tín của bản thân cô giảm dần. Khi gây áp lực bằng cách tăng giá sản phẩm, cô khiến những nhà phân phối xa lánh mình. Cô đã gọi điện thoại quát mắng và dọa nạt nhằm cố gắng đẩy nhanh việc tung ra sản phẩm mới mang tính then chốt. Khi mọi việc trở nên rõ ràng rằng không thể đạt được mục tiêu bằng sự tăng trưởng hữu cơ, cô thực hiện một số cuộc sáp nhập quan trọng nhưng thất bại. Nguyên nhân thất bại của Claire xuất phát từ việc cô đã đánh giá sai tình hình của nhà máy. Tin rằng mình đang ở trong một tình huống thành công liên tục cô đã cam kết những mục tiêu tăng trưởng quá tham vọng. Trên thực tế, công ty đang rất cần phải tiến hành việc tái cơ cấu lớn. Thay vì xử lý nhu cầu tái cơ cấu tổ chức và điều chỉnh lại những kỳ vọng, thì Claire trở thành nạn nhân do sự thiển cận

của chính mình. Cô phải từ chức khi giám đốc điều hành không còn tin vào khả năng điều hành nhà máy của cô.

Có rất nhiều nhà lãnh đạo mới giống như Claire Weeks, không đánh giá đúng tình hình công ty nên đã điều chỉnh chiến lược căn cứ vào những phán đoán sai lầm. Sau đó, vì hiểu sai tình hình nên họ gây ra những sai lầm không cần thiết, giống như quyết tâm của Claire nhằm đạt được các mục tiêu mà không thể thực hiện được. Kịch bản đau đớn này tiếp tục tái diễn, bởi thông thường, mọi người xây dựng quá trình chuyển đổi của mình dựa trên những kinh nghiệm còn hạn chế.

Có thể anh cũng giống như Claire, khi tự làm khó khăn thêm quá trình chuyển đổi của mình. Anh mắc sai lầm nhưng cũng học được nhiều điều từ chúng. Nếu anh may mắn, thì hẳn anh sẽ được các ông chủ, những người cố vấn dày dạn kinh nghiệm, và những người tư vấn chia sẻ những kinh nghiệm mà họ đã phải vất vả tích lũy. Dần dần, anh sẽ xác lập được một số "việc cần làm" và "không nên làm". Anh cần hiểu rõ những điều này để đánh giá đúng những gì vẫn có tác dụng đúng trong vị trí mới và cái gì không còn tác dụng. Hãy dành thời gian để tổng kết lại những nguyên tắc chuyển đổi lãnh đạo thành công trước khi anh đọc tiếp cuốn sách này.

Giờ thì hãy quay lại và đánh giá lại những ý tưởng đưa ra ở đây và tìm cách biến chúng thành hành động. Hoạt động gần đây của anh cho thấy phương pháp của anh đã đạt kết quả tốt cho tới thời điểm hiện tại, nhưng không nhất thiết nó sẽ tiếp tục có hiệu quả nếu anh đang chuyển tới một cấp độ khác hoặc bước vào một tình huống kinh doanh mới. Ngay cả khi anh đã tiếp xúc nhiều với những nguyên tắc quản lý rộng rãi những kỷ luật trong quản lý (trong marketing, sản xuất, nghiên cứu và phát triển, tài chính), thì kinh nghiệm của anh về nhiều loại tình huống kinh doanh khác nhau (khởi đầu, xoay chuyển, tổ chức lại và duy trì thành công) có thể vẫn còn hạn hẹp.

Nếu xem xét tình hình theo cách có phương pháp, Claire Weeks có thể đã tránh được sai lầm. Việc điều chỉnh chiến lược phù hợp với tình huống của anh đòi hỏi anh phải đánh giá tình hình kinh doanh một cách thận trọng. Chỉ khi đó anh mới trở thành người nhạy bén, không chỉ với những thách thức, mà còn cả với những cơ hội và nguồn lực sẵn có trong tay.

Đánh giá tình hình kinh doanh

Bốn loại tình huống công việc phổ biến mà những nhà lãnh đạo mới cần phải vượt qua là: khởi đầu - lúc công ty mới bắt đầu kinh doanh; xoay chuyển - cố gắng phục hồi hoạt động kinh doanh đang rơi vào giai

đoạn khó khăn; tổ chức lại và duy trì thành công. (Từ giờ trở đi, chúng tôi sẽ đề cập tới khuôn khổ loại hình chuyển đổi này là mô hình K-X-T-D). Những đặc điểm của từng tình huống này và những thách thức và cơ hội đi cùng với chúng sẽ giúp anh nhận ra được những đặc điểm mang tính cơ cấu của tổ chức.

Đặc điểm cơ bản của mỗi tình huống K-X-T-D là gì? Trong tình huống khởi đầu, anh chịu trách nhiệm kết hợp các nguồn lực lại với nhau (con người, nguồn tài chính và công nghệ) để khởi động một công việc, một sản phẩm hoặc dự án mới. Trong giai đoạn xoay chuyển, anh đảm nhận vai trò lãnh đạo một đơn vị hoặc ê kíp đang ở trong tình huống khó khăn và anh phải tìm cách đưa nó trở lại đúng hướng. Cả giai đoạn khởi đầu và xoay chuyển đều liên quan nhiều đến việc tái cơ cấu cần nhiều nguồn lực - không có nhiều cơ sở hạ tầng và năng lực sẵn có để anh bổ sung. Ở một mức độ nào đó, có thể anh phải bắt đầu từ con số không. Nhưng cả hai tình huống đều đòi hỏi anh phải sớm khắc phục những khó khăn này.

Ngược lại, việc tổ chức lại và *duy trì thành công* là những tình huống mà trong đó anh gia nhập vào một tổ chức đã có sẵn một số thế mạnh, nhưng cũng có những áp lực nghiêm trọng. Trong tình huống tổ chức lại, thách thức của anh là phải làm sống lại một công ty, một sản phẩm, một quá trình sản xuất hoặc dự án đang lâm vào khó khăn. Trong tình huống duy trì thành công, anh phải gánh vác trách nhiệm duy trì sự tồn tại lâu dài của một tổ chức đã thành công và đưa nó tiếp tục phát triển. Nói theo cách khác, trong tình huống tổ chức lại, anh sẽ phải tái tạo công việc; còn trong tình huống duy trì thành công, anh phải tạo ra thách thức mới. Trong cả hai tình huống, thường thì anh có thời gian chuẩn bị trước khi bắt tay vào công việc chính, thực ra đây là điều tốt cho anh vì anh còn phải học nhiều về văn hóa và chính trị trong kinh doanh, và bắt đầu xây dựng những mối quan hệ hợp tác có tính hỗ trợ cho mình.

Việc áp dụng những mô hình này vào tình huống thực tế sẽ rất hữu ích, cho dù anh đang ở cấp độ nào trong tổ chức. Anh có thể là một giám đốc điều hành mới đảm nhận toàn bộ một công ty đang ở trong giai đoạn khởi đầu; hoặc có thể là một giám sát viên trực tiếp quản lý một dây chuyền sản xuất mới; một nhà quản lý nhãn hiệu tung ra một sản phẩm mới; một lãnh đạo ê kíp chịu trách nhiệm phụ trách một dự án phát triển sản phẩm mới, hoặc là một nhà quản lý công nghệ thông tin chịu trách nhiệm triển khai hệ thống phần mềm doanh nghiệp. Tất cả những tình huống này đều có chung một số đặc điểm của tình huống khởi đầu. Các tình huống xoay chuyển, tổ chức lại và duy trì thành công

cũng xuất hiện ở mọi cấp quản lý, trong cả những công ty lớn và công ty nhỏ.

Hiểu về lịch sử tổ chức

Mối quan hệ giữa bốn tình huống công việc này được miêu tả trong mô hình K-X-T-D về các giai đoạn phát triển của công việc được miêu tả trong hình 3-1. Điểm mấu chốt là những công việc (và các dự án, các quá trình, những sản phẩm và các nhà máy phục vụ cho chúng) dường như chuyển động theo cách có thể dự đoán trước từ loại tình huống này sang loại khác. Việc hiểu rõ lịch sử của tổ chức mới sẽ giúp anh nắm bắt được những thách thức và cơ hội trong từng tình huống.

Hãy bắt đầu lần lượt với tình huống khởi đầu. Quá trình khởi đầu thành công sẽ phát triển để cuối cùng trở thành tình huống duy trì thành công. Thường thì những nhà quản lý trong giai đoạn khởi đầu phải chuyển sang đối phó với những tình huống khởi đầu mới. Và những nhà quản lý có kinh nghiệm hơn tại các công ty lớn hơn sẽ tiếp quản công việc sau khi đã được khởi đầu. Đổi lại, những hoạt động kinh doanh thành công này có thể sẽ làm phát sinh những cơ hội khởi đầu nội tại, khi công ty phải đa dạng hóa sản phẩm, dịch vụ, quá trình sản xuất và công nghệ mới. Theo cách này, những công ty phát triển lành mạnh sẽ bước vào vòng tăng trưởng.

Hình 3-1

Tái tổ chức
Thất bại
Xoay chuyển
Vòng khủng hoảng
Thành công
Thất bại
Thất bại
Vòng tái sinh
Đóng cửa/ Bị loại trừ khỏi thị trường
Thành công
Thất bại
Duy trì thành công
Thành công
Vòng tăng trưởng
Khởi đầu
Thành công

Nhưng những dấu hiệu của sự rắc rối luôn nhiều lên. Những hoạt động kinh doanh thành công (do sự tự mãn nội bộ hoặc những thách thức bên ngoài hoặc cả hai) thường dẫn đến những trục trặc. Những nhà quản lý nhạy bén đều thấy trước được những nguy cơ đang tiềm ẩn, đòi hỏi phải tổ chức lại ngay cả khi công ty chưa lâm vào khủng hoảng. Đây chính là tình huống mà Claire Weeks đã đối mặt - nhưng cô đã không thể nhận ra điều này sớm hơn. Tổ chức lại một công ty thường có nghĩa là định hướng lại các nguồn lực, chẳng hạn như bỏ đi những dây chuyền sản xuất cũ kỹ và phát triển những công nghệ mới. Điều này thường có nghĩa là thay đổi chiến lược, cơ cấu, kỹ năng và có khi thay đổi triệt để văn hóa của công ty một cách. Việc *tổ chức* lại công việc sẽ đưa công ty trở lại với trạng thái *duy trì thành công* mà trong mô hình được mô tả là *vòng hồi phục*. Một trở ngại chính của việc tổ chức lại là sẽ có nhiều người trong nội bộ công ty, như Claire Weeks, không muốn điều đó diễn ra. Họ tiếp tục tin rằng họ đang duy trì thành công ngay cả khi họ đang chuẩn bị lâm vào khó khăn.

Nếu những nỗ lực tổ chức lại công việc thất bại, nó có thể chấm dứt hoàn toàn quá trình *xoay chuyển*. Điều này xảy ra khi những nhà lãnh đạo trước đó không nhận thấy được sự cần thiết phải tổ chức lại. (Xét cho cùng, công việc hiếm khi biến đổi trực tiếp từ *duy trì thành công* sang *xoay chuyển*). Bất kể lý do tại sao điều này lại xảy ra, thì người ta

vẫn không nói đầy đủ về sự cần thiết phải nhanh chóng tiến hành những thay đổi to lớn nếu tình hình trở nên khó khăn, công việc kinh doanh đang thua lỗ, và những tài năng xuất sắc nhất đang rời bỏ công ty. Việc phục hồi hoạt động kinh doanh thất bại yêu cầu nhà lãnh đạo mới phải nhanh chóng cắt giảm các hoạt động xuống quy mô cơ bản và sau đó bắt đầu xây dựng lại. Quá trình này, nếu thành công, sẽ chuyển công việc sang tình huống duy trì thành công, như đã trình bày trong vòng khủng hoảng ở hình 3-1. Nếu những nỗ lực phục hồi hoạt động kinh doanh lại thất bại, thì kết quả là công ty phải đóng cửa hoặc loại bỏ hoạt động kinh doanh đó.

Ở đây, điều quan trọng là chúng ta phải hiểu được những vòng này. Anh không thể xác định được mình sẽ đưa tổ chức đi tới đâu nếu bản thân không hiểu được nó đang ở đâu và làm thế nào nó lại lâm vào tình cảnh đó. Ví dụ, trong một cuộc tái cơ cấu, điều quan trọng là phải hiểu được điều gì đã làm nên thành công cho tổ chức trong quá khứ và tại sao tổ chức lại rơi vào khó khăn như hiện nay. Để hiểu được tình huống của mình, anh phải dựa vào hiểu biết về lịch sử phát triển công ty của mình.

Xác định những thách thức và cơ hội

Trong cả bốn tình huống K-X-T-D nói trên, mục tiêu cuối cùng đều giống nhau: đó là hoạt động kinh doanh thành công và tăng trưởng. Nhưng mỗi quá trình chuyển đổi lại có những thách thức khác nhau. Nếu anh tiếp quản công việc của nhà lãnh đạo một tổ chức đang hoạt động tốt, thách thức sẽ là anh phải thực hiện công việc theo cách của mình trong khi vẫn phải duy trì những gì tốt đẹp của tổ chức. Nếu anh đang ở trong tình huống khởi đầu, như bắt đầu sản xuất một sản phẩm mới, anh sẽ phải chịu trách nhiệm lập nên chính bộ phận đó. Nếu anh đang ở trong tình huống tổ chức lại, anh sẽ phải tạo nên nhận thức về nhu cầu phải thay đổi cho cả công ty.

Mỗi tình huống cũng sẽ có những cơ hội riêng mà anh có thể dựa vào để xây dựng động lực cho mình. Trong tình huống xoay chuyển, mọi người nhận ra rằng cần phải nhanh chóng thay đổi . Nhận thức của ê kíp đó có thể giúp anh tiến lên. Trong tình huống tổ chức lại như của Claire Weeks, nhà máy của cô dường như vẫn còn có những con người, sản phẩm và công nghệ thế mạnh. Bằng cách phát hiện những sở trường này, anh có thể sắp xếp lại những “viên gạch nền tảng” để tiến hành những thay đổi cần thiết.

Mặc dù tất cả các tình huống đều khác thường, song mọi tình huống chuyển đổi trên đều cho thấy những thách thức và cơ hội rõ ràng, được tóm tắt trong bảng 3-1.

Bảng 3-1

Những thách thức và cơ hội của các tình huống chuyển đổi

Tình huống	Thách thức	Cơ hội
Khởi đầu	*Phải xây dựng các cơ cấu và hệ thống từ "số không" mà không có một khuôn khổ hoặc giới hạn rõ ràng. *Phải tạo dựng một nhóm làm việc hiệu quả và đoàn kết cao. *Phải thực hiện với những nguồn lực hạn chế.	*Anh có thể thực hiện mọi việc từ đầu. * Mọi người đều được tiếp thêm nghị lực khi hiểu được những cơ hội thành công. * Không có thành kiến từ trước trong suy nghĩ của mọi người.
Xoay chuyển	* Phải tăng thêm nhiệt huyết cho những người lao động và những cổ đông bị mất tinh thần. * Phải xử lý áp lực về thời gian và tạo ra ảnh hưởng nhanh chóng và mang tính quyết định. * Phải dứt khoát tiến hành những cuộc cắt giảm đau đớn và những lựa chọn khó khăn về nhân sự.	*Mọi người đều nhận thấy cần phải thay đổi. * Những đối tác bị ảnh hưởng (như: những nhà cung cấp sẽ muốn công ty tiếp tục hoạt động) có thể sẽ đưa ra những đề nghị giúp đỡ quan trọng từ bên ngoài. * Một thành công nhỏ cũng có thể tiến rất xa.
Tổ chức lại	* Phải xử lý những vấn đề văn hóa cố hữu không còn góp phần mang lại kết quả kinh doanh tốt cho tổ chức. * Thuyết phục những người lao động rằng thay đổi là cần thiết. * Tái cơ cấu lại ê kíp lãnh đạo và tái tập trung bộ máy tổ chức.	* Tổ chức đã có một số thế mạnh đáng kể. * Mọi người đều muốn bản thân tiếp tục gặt hái thành công.
Duy trì thành công	* Có thể phòng ngự bằng cách tránh đưa ra những quyết định gây khó khăn cho công việc. * Sống trong cái bóng của một nhà lãnh đạo đã được tôn kính và phải làm việc với ê kíp mà ông ta xây dựng nên. * Tìm cách đưa công việc tiếp tục phát triển.	* Đã có sẵn một ê kíp làm việc hiệu quả. * Mọi người đều háo hức duy trì thành công. * Những nền tảng để tiếp tục thành công có thể vẫn còn (như sản phẩm sắp được tung ra).

Chuyển đổi tâm lý tổ chức

Thái độ và tình cảm của mọi người sẽ thay đổi theo những cách có thể dự đoán được, tuỳ thuộc vào tình huống K-X-T-D nào mà họ đã trải qua. Những người trong tình huống *khởi đầu* có thể cảm thấy hào hứng và tràn đầy hy vọng hơn so với những thành viên của một ê kíp đang gặp khó khăn và thất bại. Nhưng đồng thời, nhân viên trong tình huống *khởi đầu* thường ít tập trung vào những vấn đề chủ chốt hơn so với những người đang ở trong tình huống *xoay chuyển,* đơn giản vì tầm

nhìn, chiến lược, cơ cấu và các hệ thống định hướng năng lực của tổ chức vẫn chưa đi vào hoạt động. Những người tham gia vào tình huống *xoay chuyển* thường biết rõ đâu là khó khăn và trở ngại, nhưng lại không biết phải làm gì để khắc phục.

Do đó, quá trình chuyển đổi thành công hay không phụ thuộc một phần vào khả năng của anh trong việc chuyển đổi tâm lý chung của tổ chức theo những cách thức có thể dự đoán được. Trong tình huống *khởi đầu*, trạng thái tâm lý nổi bật là sự bối rối xen lẫn hào hứng, và việc của anh là phải hướng nguồn năng lượng tiềm tàng đó theo hướng hữu ích, một phần bằng cách quyết định những việc gì không được làm. Trong tình huống *xoay chuyển*, có lẽ anh sẽ phải làm việc với một nhóm người gần như tuyệt vọng; nhiệm vụ của anh là phải đem "ánh sáng ở cuối đường hầm" đến cho họ. Trong tình huống tổ chức lại, anh có thể phải phá vỡ bức màn ngăn cách cản trở họ đối mặt với sự cần thiết phải tái cơ cấu công việc. Cuối cùng, trong tình huống *duy trì thành công*, anh phải "tự tạo ra thách thức" bằng cách tìm ra phương pháp duy trì động lực cho mọi người, để chống lại tính tự mãn trong tổ chức và tìm ra hướng tăng trưởng mới đối với cả tổ chức lẫn cá nhân.

Lãnh đạo với những kỹ năng phù hợp

Những kỹ năng quản lý cần thiết để có thể đạt được thành công thường khác nhau, tùy thuộc vào tình huống nào trong 4 tình huống K-X-T-D. Các tình huống *khởi đầu* và *xoay chuyển* đòi hỏi nhà quản lý phải là "những người thợ săn", những người có thể hành động nhanh chóng và biết nắm bắt cơ hội. Ví dụ, trong tình huống *xoay chuyển,* ưu tiên hàng đầu là phải nhanh chóng xem xét tình hình hoạt động (thị trường, công nghệ, sản phẩm và chiến lược) và sau đó liên tục và tích cực cắt giảm quy mô của tổ chức xuống những nền tảng hạt nhân có thể bảo vệ được. Anh sẽ phải hành động nhanh chóng và quyết đoán và thường phải dựa trên là những thông tin chưa hoàn chỉnh.

Ngược lại, những kỹ năng đóng góp cho thành công trong tình huống tổ chức lại và duy trì thành công lại gần giống với hoạt động nông nghiệp hơn là hoạt động săn bắn. Những kỹ năng gây ảnh hưởng tinh tế trong tình huống này là phải khuyến khích những người nông dân giỏi và tập trung tìm hiểu văn hóa và cơ cấu của tổ chức. Họ cũng liên tục đề xuất cần phải thay đổi, bằng cách việc chia sẻ các đánh giá, gây ảnh hưởng với những người hay đưa ra ý kiến, và khuyến khích việc tạo ra những điểm chuẩn so sánh.

Nói theo cách khác, trong tình huống *xoay chuyển*, những khó khăn và trở ngại sẽ dạy cho anh về sự cần thiết phải có những thay đổi lớn. Ngược lại, trong tình huống tổ chức lại, anh phải dạy cho người ta biết

những vấn đề khó khăn đó là gì. Tình huống *xoay chuyển* là phải luôn sẵn sàng hành động: anh phải hành động khi chưa có đủ thông tin và sau đó điều chỉnh dần khi anh biết nhiều hơn. Tình huống tổ chức lại (và tình huống duy trì thành công) rõ ràng là những tình huống cần sẵn sàng hành động. Sự cấp bách về thời gian không lớn, nhưng điều quan trọng hơn là phải hiểu được tổ chức đó, lựa chọn đúng chiến lược, xây dựng hệ thống hỗ trợ, và nhanh chóng tiến hành những hành động phù hợp.

Do những nhu cầu khác nhau, người thợ săn dễ mắc sai lầm trong các tình huống tổ chức lại và duy trì thành công, còn người nông dân dễ sai lầm trong tình huống *khởi đầu* và *xoay chuyển*. Những người có kinh nghiệm xoay chuyển khi đối mặt với việc tổ chức lại thường gặp sai lầm khi cố gắng tìm được "câu trả lời" và tiến quá nhanh, gây ra những trở ngại vô ích. Những người thực hiện tổ chức lại có kinh nghiệm trong tình huống xoay chuyển lại thường gặp sai lầm khi hành động quá chậm chạp, lãng phí năng lượng vào việc gây dựng sự đồng thuận khi không cần thiết, do đó cũng làm tốn thời gian quý báu.

Đó là chưa nói đến những người giỏi săn bắn không thể làm nghề nông và ngược lại. Những nhà quản lý tốt có thể thành công trong tất cả bốn tình huống K-X-T-D, mặc dù không ai đều có thể giỏi trong cả bốn tình huống được. Nhưng điều cần thiết là anh phải suy nghĩ thấu đáo về những kỹ năng nào sẽ hữu ích trong từng tình huống cụ thể và kỹ năng nào có thể khiến anh gặp rắc rối. Đừng mang theo cung tên khi anh cần phải đi cày!

Tập trung năng lượng cá nhân

Việc xác định rõ ràng loại tình huống mà anh đang phải đối mặt sẽ giúp anh quyết định phải làm gì trong 90 ngày đầu tiên. Đặc biệt, có ý tưởng rõ ràng sẽ giúp anh sớm đề ra ba lựa chọn căn bản sau:

1. Anh sẽ tập trung vào việc học hỏi hay bắt tay hành động ngay?
2. Anh sẽ tập trung vào việc tấn công hay phòng ngự?
3. Anh cần phải làm gì để sớm giành được chiến thắng?

Học hỏi hay hành động ngay?

Anh sẽ dành bao nhiêu thời gian để tăng cường hiểu biết của anh về tổ chức mới, so với việc đưa ra quyết định, đề xuất thay đổi, tuyển dụng thêm người mới v.v...? Sự cân bằng giữa việc học hỏi với hành động khác nhau rõ rệt trong bốn tình huống K-X-T-D. Trong tình huống *xoay chuyển* và *khởi đầu*, ưu tiên hàng đầu là bắt tay vào hành động.

Anh sẽ phải sớm thực hiện một số công việc mà không có đầy đủ thông tin. Nếu anh dành quá nhiều thời gian vào việc học hỏi, các sự kiện sẽ tới bất thình lình và tạo ra một vòng luẩn quẩn. Anh sẽ phải buông tên trước khi chắc chắn ngắm trúng mục tiêu và rồi sẽ điều chỉnh theo nó sau.

Đó là chưa kể đến thực tế là việc tiếp thu kiến thức không quan trọng trong tình huống khởi đầu và xoay chuyển. Nhưng về mặt bản chất, yêu cầu học hỏi thêm kiến thức trong những tình huống này vốn chỉ là những vấn đề kỹ thuật. Đó là việc phải nhanh chóng làm chủ những gì cần phải biết về lĩnh vực kỹ thuật của tổ chức đó - về sản phẩm, thị trường, dự án, công nghệ và chiến lược. Đây là loại học hỏi, tiếp thu kiến thức dễ dàng nhất và nhanh chóng nhất.

Trong các tình huống *tổ chức lại* và *duy trì thành công*, trọng tâm đối với việc học hỏi phải được đảm bảo ngay từ đầu, vì anh đang làm việc với những người thành công, hoặc những người nghĩ rằng họ đã thành công. Họ có thể không cần đến sự thay đổi hoặc chỉ đạo từ phía anh. Những sai lầm trong giai đoạn đầu, đặc biệt nếu họ nhìn nhận sai lầm đó như thể anh đang mạo hiểm thế mạnh truyền thống của công ty, sẽ khiến anh phải trả giá rất đắt. Điều tốt ở đây là anh sẽ có thời gian để học hỏi thêm kiến thức. Không cần thiết phải vội vã hành động sớm trong các tình huống tổ chức lại và duy trì thành công. Anh có đủ điều khiển để định hướng mục tiêu một cách cẩn thận trước khi nổ phát súng quyết định đầu tiên.

Trong tình huống tổ chức lại và duy trì thành công, anh phải tìm hiểu kỹ về văn hóa và chính sách của tổ chức. Nếu, giống như trường hợp xảy ra với Chris Bagley trong chương trước, anh không dành đủ thời gian để hiểu những khía cạnh này của tổ chức, thì anh chắc chắn sẽ đi theo vết xe đổ đó. Như anh thấy, việc học hỏi về văn hóa và cơ cấu tổ chức của công ty là một công việc vất vả, và tốn thời gian. Nhưng thật may mắn, anh sẽ có thời gian nếu anh cho phép mình hành động thận trọng và không vội vàng biến mình thành nạn nhân của hành động mệnh lệnh, như Claire Weeks đã làm.

Tấn công và phòng thủ

Ngay từ đầu, anh cần biết dành bao nhiêu thời gian vào việc lập kế hoạch tấn công - xác định thị trường mới, phát triển những sản phẩm và công nghệ mới - và bao nhiêu thời gian vào việc phòng ngự tốt - bảo vệ thị phần hiện tại, củng cố vị trí hiện tại, và mở rộng sản phẩm hiện tại?

Tất nhiên, anh cần phải thực hiện cả hai trong bốn tình huống kinh doanh. Nhưng những trọng tâm tương ứng mà anh cần đặt vào việc tấn

công và phòng thủ trong giai đoạn đầu sẽ khác nhau rất lớn. Ví dụ, trong tình huống *khởi đầu,* anh cần đặt toàn bộ trọng tâm vào tấn công: Anh được đặt vào vị trí này để đưa một cái gì đó mới vào hoạt động, và thường thì không có gì cần phòng thủ. Ngược lại, trong tình huống xoay chuyển, việc ra mệnh lệnh sớm là một biện pháp phòng thủ tốt. Anh cần phải xác định được những thế mạnh còn lại của tổ chức và cắt giảm các hoạt động xuống những điểm phòng thủ cốt lõi (thế mạnh) này để dành tạo ra những nguồn tài chính hỗ trợ cho các hoạt động tiếp theo của anh. Sau đó, anh mới có thể chuyển sang tấn công và bắt đầu xác định và phát triển nền tảng mới cho việc tăng trưởng.

Các tình huống *tổ chức lại và duy trì thành công* lại khác nhau rõ rệt. Trong tình huống tổ chức lại, công việc phải làm là thực hiện những sửa đổi cần thiết trong quá trình tổ chức lại công việc theo những hướng mới. Anh vẫn sẽ muốn bảo vệ thị trường hiện tại, nhưng những nguồn lực chính của anh cần phải dành cho kế hoạch tấn công mới. Trong tình huống *duy trì thành công*, vấn đề mấu chốt là phải thực hiện phòng thủ tốt ngay từ đầu, và do đó anh không thể mạo hiểm với những gì mình có. Dần dần, anh có thể chuyển sự chú ý của mình sang cách thức mà anh sẽ đưa tổ chức mình phát triển tiếp.

Hình 3-2 miêu tả một ma trận tóm tắt những điểm trọng tâm đầu tiên cần quan tâm trong các tình huống kinh doanh.

Hình 3-2

Tập trung năng lượng trọng tâm

	Tấn công nhiều hơn	**Phòng thủ nhiều hơn**
Cần học hỏi	Tổ chức lại	Duy trì thành công
Cần làm việc nhiều hơn	Khởi đầu	Xoay chuyển

Sớm giành được những thành công bước đầu

Để tạo ra sức bật cho công việc mới, anh phải giành được một số thành công bước đầu. Nhưng các tình huống lại có những “chiến thắng” rất khác nhau. Trong *tình huống khởi đầu* có được một nhóm làm việc

phù hợp và đưa họ vào đúng vị trí, đồng thời đạt được trọng tâm chiến lược là những chiến thắng chủ chốt. Điều cốt yếu là ở chỗ anh phải quyết định những gì anh sẽ không làm - và sau đó, anh phải quy định công ty không được làm những điều đó. Trong tình huống *xoay chuyển*, đặt một nhóm làm việc vào đúng vị trí cũng là một chiến thắng tiềm năng ban đầu quan trọng, không kém việc xác định được những hoạt động kinh doanh cần phải phòng thủ và đạt được những tiến triển quan trọng để tổ chức có thể dựa vào những điểm phòng thủ đó. Trong tình huống *tổ chức lại,* việc giành được sự chấp thuận đối với thay đổi và làm công ty hiểu rõ được nhu cầu phải thay đổi đó thường là thành công bước đầu rất quan trọng. Cuối cùng, trong tình huống duy trì thành công, việc hiểu biết và thể hiện sự hiểu biết của mình về những gì đã tạo nên thành công của công ty là một thành công bước đầu chủ chốt, bởi vì nó giúp anh giành lấy được quyền ra quyết định về tương lai của tổ chức.

Đánh giá khả năng

Tình huống của anh thường không phải là một ví dụ thuần túy và hoàn toàn giống với một trong những tình huống *khởi đầu, xoay chuyển, tổ chức lại* và *duy trì thành công*. Tình huống của anh có thể khá giống với một trong những loại tình huống này. Nhưng càng xem xét kỹ, chắc chắn anh sẽ càng phát hiện ra rằng mình đang quản lý một loạt những danh mục phức tạp gồm: những sản phẩm, dự án, quá trình, nhà máy hoặc con người - một danh mục tổng hợp của những tình huống K-X-T-D. Ví dụ, anh có thể đang tiếp quản một tổ chức liên tục tăng trưởng đáng kể với những sản phẩm thành công, trong đó một nhóm làm việc đang tung ra một loạt sản phẩm dựa trên một công nghệ mới. Hoặc anh mới nhận một vị trí phải phục hồi tình hình kinh doanh cho một công ty nhưng có một số nhà máy hiện đại đang hoạt động tốt.

Sau đó, bước xem xét cuối cùng của anh là phải chỉ ra được phần nào của tổ chức mới thuộc về một trong bốn tình huống K-X-T-D. Việc xem xét này sẽ giúp anh suy nghĩ một cách có hệ thống về những thách thức và cơ hội của từng tình huống. Nó cũng tạo ra cho anh một thứ ngôn ngữ chung mà anh chia sẻ với nhóm làm việc mới của mình về việc tại sao và làm cách nào anh sẽ quản lý những tình huống kinh doanh và những bộ phận khác nhau trong công ty theo cách khác nhau.

Hãy dành một chút thời gian sử dụng hình 3-3 để chia những phần công việc trong danh mục khả năng và nhiệm vụ ở vị trí mới của anh (những sản phẩm, quá trình, những dự án, nhà máy và con người) vào bốn loại tình huống. Theo cách phân chia này, anh sẽ quản lý những phần công việc khác nhau một cách khác nhau như thế nào? Anh cần những nguồn lực gì từ những phần phân chia đó? Và những công việc

này và tình huống này cần gì từ phía anh?

Hình 3-3

Đánh giá danh mục công việc của anh

Khởi đầu	Xoay chuyển
Tổ chức lại	Duy trì thành công

Ghi nhận và khen thưởng cho thành công

Khuôn khổ K-X-T-D đã ngầm chỉ ra cách thức anh sẽ đánh giá và khen thưởng cho đội ngũ nhân viên làm việc dưới quyền mình. Khi những nhóm lãnh đạo mới được đề nghị đoán xem tình huống chuyển đổi lãnh đạo nào thường được khen thưởng nhiều nhất và quá trình nào ít được thưởng nhất khi hoạt động kinh doanh thành công trong tổ chức, thì tình huống *xoay chuyển* thường nổi lên là loại tình huống đáng được thưởng nhất và tình huống *tổ chức lại* ít được khen thưởng nhất.

Điều này không có gì là đáng ngạc nhiên. Một tình huống *xoay chuyển* thành công cũng như một tình huống *khởi đầu* thành công chính là kết quả của một cá nhân - kết quả này có thể dễ dàng nhận ra và đo đếm được. Ngược lại, trong tình huống *tổ chức lại,* thành công bao gồm cả việc tránh được những thảm họa. Do đó, thật khó có thể đo được kết quả của việc *tổ chức lại.* Thành công cũng đòi hỏi anh phải xây dựng được nhận thức về nhu cầu cần phải thay đổi - có nghĩa là anh phải tin tưởng giao việc cho nhân viên hơn là nhận hết công việc về mình. Còn đối với việc khen thưởng cho tình huống *duy trì thành công,* điều này cũng giống như trường hợp dịch vụ điện nước, người ta ít khi gọi điện đến công ty điện trong vùng và nói: “Xin cảm ơn ông vì đã duy trì điện thắp sáng ngày hôm nay”. Nhưng nếu mất điện, những lời chỉ trích thường rất gay gắt và nhanh chóng xuất hiện.

Có một nghịch lý cố hữu trong việc khen thưởng hậu hĩnh nhất cho những người đã *xoay chuyển* thành công những hoạt động kinh doanh đang gặp khó khăn. Rất ít nhà lãnh đạo có năng lực thực sự tỏ ra quan tâm nhiều đến các tình huống *tổ chức lại*, họ thích được công nhận và khen thưởng cho những tình huống *xoay chuyển* (hoặc *khởi đầu*). Nếu vậy ai mới là người chịu trách nhiệm phòng tránh cho công việc kinh doanh không lâm vào tình thế xoay chuyển? Liệu thực tế rằng các công ty thường chỉ thưởng cho tình huống xoay chuyển (và không biết phải thưởng cho tình huống tổ chức lại như thế nào) có khiến cho mọi người nghĩ rằng hoạt động kinh doanh sẽ thất bại ngay khi lâm vào khủng hoảng hay không? Dường như những nhà quản lý giỏi lại thường trông

mong những người ít hoàn hảo hơn làm rối tung mọi việc lên để rồi họ có thể tiến tới ra tay cứu hộ. Những người tiếp quản công việc của Claire Weeks có vẻ giống trường hợp này.

Đương nhiên, điều chung nhất mà tôi muốn nhấn mạnh ở đây là kết quả hoạt động của những tình huống khác nhau cần phải được thưởng một cách khác nhau. Kết quả của những tình huống *khởi đầu* và xoay chuyển là dễ dàng đánh giá nhất bởi vì anh có thể tập trung vào các kết quả có thể đo đếm được, tương ứng với một số ranh giới đã được xác định trước.

Việc đánh giá thành công hay thất bại trong các tình huống tổ chức lại và *duy trì thành công* thì khó khăn hơn. Kết quả công việc trong tình huống tổ chức lại có thể tốt hơn dự kiến, nhưng vẫn chưa đủ tốt. Hoặc có vẻ như chẳng có điều gì sẽ thực sự diễn ra, bởi vì kết quả của nó là: công ty tránh được một cuộc khủng hoảng. Tình huống *duy trì thành công* cũng đặt ra những vấn đề tương tự. Thành công có thể bao gồm một mất mát nhỏ về thị phần trước cuộc tấn công phối hợp của đối thủ, hoặc bổ sung thêm một vài phần trăm tăng trưởng của một hoạt động kinh doanh đã phát triển chín muồi. Điều còn chưa rõ trong cả tình huống tổ chức lại lẫn trong tình huống *duy trì thành công* là: nếu những hành động khác được tiến hành hoặc người khác lãnh đạo, thì điều gì sẽ xảy ra. Đây chính là vấn đề "cái gì so sánh với cái gì". Việc đánh giá thành công trong những tình huống như thế đòi hỏi anh phải mất nhiều công sức hơn và khó khăn hơn, bởi vì anh phải hiểu biết sâu sắc những thách thức mà những nhà lãnh đạo mới phải đối mặt và những hành động mà họ phải thực hiện để đánh giá chính xác những phản ứng của họ trong từng tình huống.

Áp dụng mô hình phát triển 4 hướng

Cuối cùng, hãy cân nhắc việc sử dụng khuôn khổ K-X-T-D như một cơ sở để lựa chọn và phát triển nhân sự trong tổ chức của anh. Mô hình này cần phải là một phần trong phương pháp phát triển những tài năng giàu tiềm năng. Bốn hướng với quy mô rộng hơn đó là:

1. Các chức năng quản lý
2. Các khu vực địa lý
3. Triển vọng nghề nghiệp
4. Các tình huống công việc K-X-T-D.

Các công ty hàng đầu đã rất vất vả để có thể tăng cường kinh nghiệm cho những người có tiềm năng lớn theo hướng 1 và 2 bằng cách: cho họ

tiếp cận những *chức năng quản lý* khác nhau (ví dụ như: marketing, hoạt động, nguồn nhân lực và tài chính) và *kinh nghiệm quốc tế* (thông qua việc sắp xếp công việc ở nước ngoài). Dần dần, các công ty cũng quản lý sự phát triển của giới lãnh đạo theo hướng thứ ba - chuẩn bị những nhà quản lý sẵn sàng trước những *triển vọng* then chốt trong cuộc đời làm quản lý của họ. Như Ram Charan và các đồng nghiệp của ông ghi nhận, những nhà quản lý đối mặt với những thời điểm then chốt khi họ chuyển từ chỗ là những người lần đầu quản lý sang làm nhà quản lý của nhà quản lý và cuối cùng là quản lý cả doanh nghiệp. Khi họ chuyển từ cấp này lên một cấp khác, những quy định và yêu cầu về kỹ năng thường thay đổi đáng kể.

Hướng thứ tư của quá trình phát triển những lãnh đạo có năng lực cao, quy mô tiếp cận của nhà lãnh đạo với những *tình huống kinh doanh* K-X-T-D khác nhau, cần phải được liên tục đưa vào kế hoạch phát triển. Anh có muốn huấn luyện được những con ngựa khác nhau cho những đường đua khác nhau hay không? Chẳng hạn, liệu anh có thể huấn luyện để có được những chú ngựa đua rất giỏi, chỉ chuyên vượt lên ngay trong giai đoạn khởi động hoặc khi cần vượt qua khúc ngoặt hay không? Hoặc anh có muốn đào tạo những người có thể săn bắn và làm nghề nông trong một loạt những tình huống công việc khác nhau không? Nếu anh muốn có chuyên gia cho một tình huống nào đó, anh nên lựa chọn những chuyên gia phù hợp và giao cho họ ngày càng nhiều trách nhiệm hơn trong những tình huống cụ thể. Còn nếu anh muốn phát triển những người có thể xử lý được nhiều tình huống, thì những nhà quản lý nói chung trong tương lai của anh cần tích luỹ nhiều kinh nghiệm hơn trong một loạt các tình huống kinh doanh, và anh nên hướng dẫn họ cách thành công trong từng tình huống một.

Một vấn đề liên quan đến điều trên là làm thế nào để giới thiệu người mới từ bên ngoài vào trong công ty theo cách tốt nhất. Giả sử anh đang có kế hoạch thuê một người rất có năng lực từ chính đối thủ cạnh tranh thì tình huống nào trong bốn tình huống K-X-T-D có nhiều khả năng làm người đó thất bại nhất? Câu trả lời là tình huống tổ chức lại, bởi vì nhà lãnh đạo mới sẽ rơi vào tình huống phải cố gắng thuyết phục những người mà anh ta từng cạnh tranh rằng họ không giỏi giang như họ vốn nghĩ về bản thân. Sẽ thật là ngạc nhiên nếu nhà lãnh đạo mới không bị những người trong công ty phản đối, và những người trong công ty tự cho rằng đó phải là vị trí của họ thì sẽ bắt đầu tìm cách chống đối người mới tới. Nếu không lưu ý và hỗ trợ họ thì khả năng thất bại của người mới từ ngoài công ty vào là rất lớn.

DANH MỤC CÂU HỎI KIỂM TRA TĂNG TỐC

1. Anh đang đối mặt với tình huống nào trong bốn tình huống K-X-T-D - *khởi đầu, xoay chuyển, tổ chức lại* hay *duy trì thành công*?
2. Những dấu hiệu nào cho thấy những thách thức và cơ hội mà anh có thể phải đối mặt và làm thế nào để anh có thể tăng tốc giai đoạn chuyển đổi của mình?
3. Điều gì sẽ định hướng cho lịch trình học hỏi của anh? Có phải anh chỉ cần hiểu khía cạnh kỹ thuật của công việc hay điều quan trọng là anh phải hiểu cả văn hóa và cơ cấu tổ chức công ty nữa?
4. Kỹ năng hoặc thế mạnh nào của anh có giá trị nhất trong cương vị mới và kỹ năng, thế mạnh nào có khả năng khiến anh gặp thất bại nhiều nhất?
5. Tâm lý nổi trội trong tình huống của anh là gì? Anh cần chuyển sang trạng thái tâm lý gì và làm thế nào để chuyển đổi. Loại chuyển đổi tâm lý nào anh cần phải có và làm thế nào anh có?
6. Đầu tiên anh cần tập trung vào tấn công hay phòng thủ?

4. Sớm giành những thắng lợi bước đầu

Khi Alena Lee được thăng chức trưởng phòng dịch vụ khách hàng qua điện thoại của một công ty bán lẻ hàng đầu, cấp trên đề nghị cô không áp dụng cách quản lý cứng nhắc và chuyên quyền của người tiền nhiệm. Trước đây, cô cũng từng quản lý một bộ phận nhỏ hơn trong công ty này, nên cô biết được những khó khăn về chất lượng phục vụ mà phòng cung cấp dịch vụ khách hàng qua điện thoại đang gặp phải. Tin rằng mình có thể cải thiện tình hình hoạt động hiện tại nếu các nhân viên nhiệt tình và sáng tạo hơn trong công việc, nên cô đã coi vấn đề thay đổi phong cách làm việc là ưu tiên hàng đầu.

Ban đầu, Elena nói chuyện với nhân viên về những mục tiêu cô muốn thực hiện. Trong các cuộc họp, cô đã nêu ra mục tiêu thay đổi văn hóa công ty giúp nhân viên làm việc tích cực hơn và chú trọng vào việc giải quyết các khó khăn. Tuy nhiên, những đề xuất của cô bị những nhân viên chủ chốt nghi ngờ, và một vài trưởng nhóm từ chối áp dụng.

Tiếp theo, cô tổ chức các cuộc họp, báo cáo tình hình với các trưởng nhóm hai lần một tuần và tìm giải pháp cải thiện. Elena nhấn mạnh rằng “văn hóa phạt không còn phù hợp” và cô hy vọng các trưởng nhóm sẽ hướng dẫn nhân viên tuân thủ. Tạm thời, các trường hợp liên quan tới việc kỷ luật phải được báo cáo trực tiếp với cô.

Sau một thời gian, Elena nhận thấy rằng một số trưởng nhóm đã điều chỉnh theo cách làm việc mới nhưng một số vẫn tiếp tục duy trì cách làm cũ. Vì vậy, cô tiến hành đánh giá lại cách hoạt động và chọn hai trưởng nhóm bảo thủ nhất cho kế hoạch cải tiến chất lượng hoạt động. Ngay lập tức, một người xin thôi việc, còn người kia miễn cưỡng đồng ý.

Đồng thời, Elena tập trung vào một khía cạnh quan trọng khác của bộ phận, đó là đánh giá sự hài lòng của khách hàng và chất lượng phục vụ. Cô lập một nhóm cải thiện tình hình hoạt động bao gồm một trưởng nhóm có năng lực nhất và hai nhân viên giỏi, và yêu cầu họ lập kế hoạch đề ra cách hoạt động mới và quy trình thực hiện không cần tới sự giám sát quá chặt chẽ và quá trình đào tạo. Sau khi giảng giải cho họ cách thực hiện kế hoạch này, cô thường đánh giá lại quá trình thực hiện và những tiến bộ của họ. Khi họ đưa ra các đề xuất, ngay lập tức, cô cho bộ phận do trưởng nhóm cũ quản lý thử nghiệm. Elena đã đề bạt người có

khả năng nhất trong nhóm cải thiện tình hình hoạt động quản lý khu vực đó và giao cho anh ta toàn quyền điều hành chương trình thử nghiệm.

Sau một năm lãnh đạo, Elena đã mở rộng chương trình này ra toàn bộ khu vực do cô phụ trách. Chất lượng công việc được cải thiện đáng kể, các cuộc điều tra thăm dò cho thấy nhân viên đã có tinh thần trách nhiệm cao hơn và họ hài lòng hơn với công việc của mình. Elena Lee đã nhanh chóng tạo được động lực và xây dựng được lòng tin từ nhân viên. Những thắng lợi bước đầu sẽ là chìa khóa giúp anh chứng minh năng lực bản thân nhanh nhất, như Dan Ciampa và tôi trình bày trong cuốn Ngay từ khi bắt đầu. Cuối giai đoạn chuyển đổi, anh thường muốn sếp, đồng nghiệp, cấp dưới cảm thấy có điều gì đó mới mẻ, có ích đang diễn ra. Thắng lợi sớm sẽ làm mọi người cảm thấy phấn chấn và xây dựng được lòng tin trong họ. Thành công bước đầu của anh sẽ góp phần tạo thêm giá trị cho công ty, nhờ đó giúp anh đạt được "điểm cân bằng" nhanh chóng hơn và thuận lợi hơn trong công việc sau này.

Tránh những sai lầm thường gặp

Đạt được thắng lợi bước đầu thường rất quan trọng nhưng làm thế nào để duy trì và bảo toàn những thắng lợi đó cũng quan trọng không kém. Dĩ nhiên, quan trọng hơn cả là anh cần tránh những thất bại trong những ngày đầu bởi vì khi mọi thứ dường như chống lại anh thì anh sẽ cảm thấy rất khó vượt qua được những trở ngại nếu có. Sau đây là một số sai lầm thường xảy ra đối với những nhà lãnh đạo mới còn thiếu kinh nghiệm:

- **Không thể tập trung, bị phân tán.** Nếu trong giai đoạn đầu của quá trình chuyển giao, anh đã đảm nhận quá nhiều trách nhiệm thì kết quả sẽ rất tai hại. Có thể anh sẽ có một kết cục giống chàng kỵ sĩ ngờ nghệch trong truyện của Steven Leacock, "suốt ngày trên lưng ngựa và phi như điên lung tung khắp mọi nơi." Đừng hy vọng mình sẽ đạt được nhiều mục tiêu trong thời kỳ mới chuyển giao. Vì vậy, cần phải xác định các cơ hội tiềm năng, sau đó tập trung cao độ để chuyển những cơ hội đó thành chiến thắng.
- **Không suy tính tình trạng kinh doanh hiện tại**. Những yếu tố tạo nên những thành công bước đầu thường khác nhau tùy theo tình huống. Nếu chỉ đơn giản là nhân viên bắt đầu nói nhiều hơn về công ty và các thách thức mà công ty cần vượt qua thì đó sẽ là một thành công lớn trong giai đoạn tổ chức lại nhưng lại là một sự lãng phí thời gian trong giai đoạn xoay chuyển. Hãy suy nghĩ thật kỹ để tìm ra cách thức nào sẽ tạo ra động lực tốt nhất. Liệu việc anh sẵn lòng lắng

nghe và học hỏi có phải là cách tốt nhất không? Liệu việc ra quyết định nhanh chóng và dứt khoát đối với những vấn đề kinh doanh chủ chốt có phải là cách thể hiện tốt nhất không?

- **Không điều chỉnh bản thân để phù hợp với văn hóa tổ chức.** Những nhà lãnh đạo tiếp quản công việc từ ngoài công ty thường dễ mắc sai lầm này. Do bị ảnh hưởng bởi môi trường làm việc từ công ty cũ, các nhà lãnh đạo này thường đem theo mình quan điểm thành tích là gì và đạt được thành tích đó như thế nào. Trong một vài công ty, thành tích phải là thành quả của từng cá nhân. Ở một số công ty khác, nếu mỗi cá nhân tự theo đuổi thành công cá nhân, thậm chí nếu đạt được kết quả tốt, thì cũng bị coi là theo đuổi chủ nghĩa cá nhân và gây trở ngại cho cách thức làm việc theo nhóm. Ở các công ty đề cao tinh thần làm việc theo nhóm, thành công bước đầu của một nhà lãnh đạo được thể hiện trong việc anh ta có thể hướng dẫn nhân viên trong quá trình phát triển ý tưởng về một sản phẩm mới hay trong việc anh ta có phải là một người có đóng góp chính và là một thành viên tích cực trong việc phát triển ý tưởng rộng hơn. Phải chắc chắn rằng anh hiểu rõ công ty của mình đánh giá như thế nào là thành công và không thành công?
- **Không đạt được những kết quả mà nhà quản lý cấp trên coi trọng.** Thành công bước đầu sẽ khiến các bản báo cáo trực tiếp của anh trở nên thuyết phục và khiến các nhân viên cấp dưới thêm tin tưởng vào anh. Tuy nhiên, đánh giá của sếp về những thành công của anh cũng vô cùng quan trọng. Thậm chí nếu anh không hoàn toàn tán đồng ý kiến của sếp, anh vẫn nên suy xét ý kiến đó kỹ lưỡng: thành công bước đầu của anh nhằm mục đích gì. Từ việc hiểu được những vấn đề mà sếp quan tâm tới việc xây dựng được niềm tin và củng cố vững chắc khả năng huy động các nguồn lực của công ty là một quá trình rất mất thời gian và công sức.
- **Không phân biệt rõ phương tiện và mục đích**. Trở ngại này thường xảy ra trong quá trình thực hiện. Nếu anh đạt được các kết quả ấn tượng nhưng các kết quả đó lại bị coi là giả tạo, lừa dối hay không phù hợp với văn hóa công ty, thì anh đang tự gây rắc rối cho mình. Ngược lại, nếu anh đạt được thành công mà thành công đó thể hiện được mong muốn của anh là làm tăng thêm giá trị cho công ty thì đó là một chiến thắng kép.

Tạo ra các làn sóng thay đổi

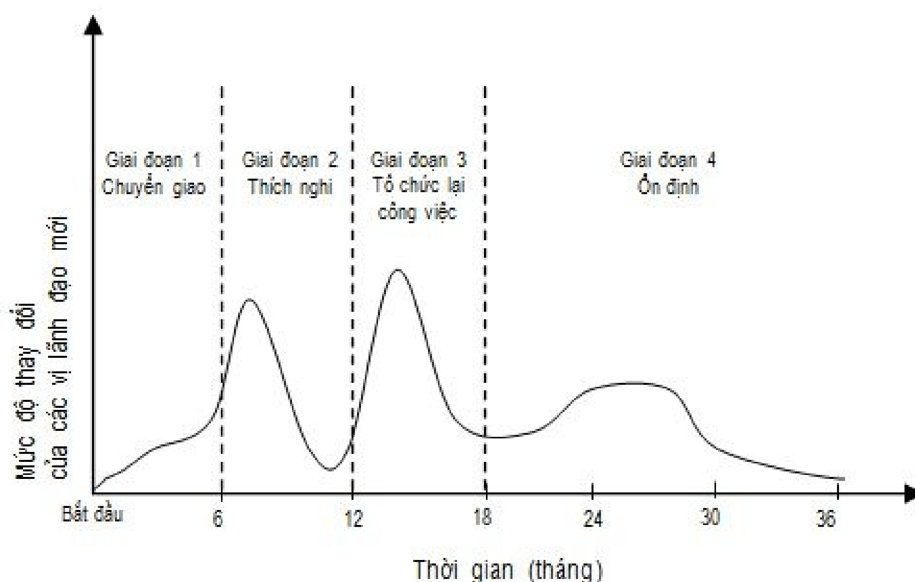
Hãy quan sát những tháng đầu tiên của giai đoạn chuyển giao trong bức tranh toàn cảnh của quá trình chuyển đổi sang vị trí mới. Trong

một nghiên cứu về các vị tổng giám đốc mới nắm quyền ở các loại hình công ty khác nhau, Jack Gabarro đã nhận thấy các vị giám đốc này thường lập kế hoạch và áp dụng những phương pháp làm việc mới theo "các ngọn sóng" khác biệt rõ rệt, minh họa trong hình 4-1. Sau khi thích nghi với môi trường làm việc, họ bắt đầu tạo ra những thay đổi. Sau đó, nhịp sóng chậm lại và tiến đến giai đoạn ổn định và hiểu sâu hơn về công ty, và nhân viên dưới quyền họ thích nghi được với phong cách làm việc của họ. Phân tích sâu hơn, ta thấy sau đó các vị tổng giám đốc này sẽ tiến hành những thay đổi mang tính cơ cấu và rộng khắp. Giai đoạn cuối cùng không mạnh mẽ lắm, tập trung vào việc điều chỉnh cách thức hoạt động nhằm có được năng suất làm việc hiệu quả nhất. Đạt tới điểm này, hầu hết các nhà lãnh đạo đã sẵn sàng tiến lên giai đoạn mới.

Nghiên cứu của Gabarro chỉ ra những điều rất thú vị về cách điều hành trong giai đoạn chuyển đổi lãnh đạo. Trong bước đầu tiên và cũng là bước quan trọng nhất, anh nên lập kế hoạch để sớm giành thành công bước đầu với mục đích được xác định rõ ràng. Giai đoạn chuyển tiếp chỉ kéo dài trong vài tháng, nhưng anh sẽ tiếp tục thực hiện các công việc như vậy trong vòng từ hai đến bốn năm trước khi được thăng lên chức vụ cao hơn. Giai đoạn hai hay bốn năm này là "thời" của anh trong công ty, trong khoảng thời gian đó, anh sẽ tạo ra những thay đổi và theo đuổi mục đích của mình. Những thành công bước đầu sẽ giúp anh đạt được những mục tiêu dài hạn này.

Bảng 4-1

Những Đợt Sóng Thay đổi



Lên kế hoạch thay đổi

Trong quá trình lập kế hoạch cho thời kỳ chuyển đổi sang vị trí mới, mọi việc sẽ dần dần trở nên rõ ràng hơn để anh có thể tiến hành những thay đổi liên tục. Mỗi lần thay đổi lại bao gồm các giai đoạn khác nhau: học hỏi, tạo ra các thay đổi, xây dựng sự ủng hộ, thực hiện thay đổi, quan sát, lập kế hoạch để đạt kết quả. Lên kế hoạch theo kiểu này sẽ giúp anh dành thời gian cho việc học hỏi và chuẩn bị, sau đó ổn định và sẵn sàng chờ lần thay đổi tiếp. Nếu anh luôn thay đổi mọi thứ, sẽ rất khó để nhận ra thay đổi nào có hiệu quả, thay đổi nào không hiệu quả. Việc thay đổi liên tục cũng làm cho các nhân viên của anh kiệt sức.

Mục đích của "làn sóng" thay đổi đầu tiên là nhằm giành được thành công bước đầu. Nhà lãnh đạo mới cần áp dụng những sáng kiến ngay từ đầu nhằm xây dựng lòng tin, tạo lập các mối quan hệ quan trọng, xác định và thực hiện những công việc dễ mang lại thành công - đó chính là những cơ hội tiềm năng nhất để cải thiện tình hình công ty trong ngắn hạn. Nếu làm tốt, điều này sẽ giúp các nhà lãnh đạo mới tạo được động lực và hiểu biết sâu hơn về công ty.

Làn sóng thay đổi thứ hai cần xoáy vào các vấn đề trọng yếu hơn như sách lược, cơ cấu, hệ thống và kỹ năng nhằm tổ chức lại công ty. Giai đoạn này thành công khi công ty đạt được một số thành quả nhất định. Nhưng anh sẽ không thể đạt được thành công trong quá trình thay đổi này nếu anh không bảo toàn được thành công trong làn sóng ban đầu.

Lựa chọn chính sách phù hợp với từng tình huống

Các loại thay đổi khác nhau tùy thuộc vào tình huống K-X-T-D khác nhau. Làm thế nào anh biết được mức độ thay đổi cần phải khác nhau trong các giai đoạn khác nhau như giai đoạn *khởi đầu, xoay chuyển, tổ chức lại, và duy trì thành công*? Trong các trường hợp mà thời gian là yếu tố quan trọng như trong giai đoạn *khởi đầu* và *xoay chuyển*, làn sóng thay đổi đầu tiên sẽ xảy ra sớm hơn. Nhân viên trong công ty sẽ cảm thấy mức độ thay đổi lớn hơn. Trong trường hợp tổ chức lại hay *duy trì thành công*, anh có thể dành nhiều thời gian hơn để nghiên cứu tình hình và lên kế hoạch. Nếu hoạt động kinh doanh thực sự đang trong tình trạng phải duy trì thành công, anh nên lập kế hoạch gồm một vài thay đổi nhỏ hơn là tập trung vào một thay đổi lớn.

Thiết lập các mục tiêu dài hạn

Trong 90 ngày đầu tiên, mục tiêu quan trọng nhất là xây dựng lòng tin và tạo ra động lực cho công ty. Bằng cách tạo ra một số thành công bước đầu, anh sẽ có được lòng tin và động lực. Những thành công bước đầu là động lực để anh sử dụng hết khả năng của mình và mở rộng các phạm vi có thể xúc tiến hành động tiềm năng sau này.

Khi anh tìm cách tạo ra động lực, hãy nhớ rằng: những hành động anh thực hiện để giành được những thành công bước đầu là một nhiệm vụ kép. Lên kế hoạch để đạt được thành công ngay từ đầu sẽ giúp anh tạo dựng lòng tin trong thời gian ngắn và tạo ra nền tảng cho những mục tiêu dài hạn hơn. Đặc biệt, những nỗ lực nhằm đạt được thành công ngay từ đầu cần (1) nhất quán với danh mục công việc ưu tiên anh lập ra; và (2) đưa ra cách làm việc mới mà anh muốn công ty tiếp nhận. Nói cách khác, quá trình xác định những việc anh muốn đạt được thành công bước đầu xảy ra đồng thời với việc anh suy nghĩ về những thay đổi dài hạn anh muốn mọi người thừa nhận khi ở cương vị lãnh đạo này.

Tập trung vào các công việc ưu tiên và thay đổi phương pháp làm việc

Các mục tiêu dài hạn anh đề ra cần nhất quán với danh sách công việc ưu tiên anh lập ra và những việc anh muốn thay đổi trong phương pháp làm việc của nhân viên. Danh mục công việc ưu tiên bao gồm những mục tiêu anh hướng tới xét trên khía cạnh các mục tiêu có thể lượng hóa được. Mục tiêu này có thể là tăng trưởng lợi nhuận hai con số hay làm giảm đáng kể những phế phẩm. Đối với Elena Lee, một trong những công việc ưu tiên của cô là cải thiện đáng kể sự hài lòng của khách hàng. Làm như vậy sẽ giúp anh xác định mục tiêu của mình, nhờ đó anh có thể vạch ra đường đi nước bước rõ ràng.

Hãy nghĩ đến những gì anh kế thừa từ nhà lãnh đạo cũ. Anh muốn biến chúng trở thành cái gì? Anh muốn bức thư bổ nhiệm anh vào vị trí mới sẽ nói gì về những việc anh đã làm ở vị trí cũ? (Tập viết thư kiểu này rất bổ ích. Anh muốn nhân viên nói gì về những thành tựu anh đạt được ở vị trí này sau hai ba năm nữa?)

Xác định danh mục những công việc ưu tiên

Anh chọn những việc ưu tiên như thế nào? Có thể anh chẳng có sự lựa chọn nào - đơn giản là vì cấp trên đưa danh sách các công việc đó cho anh. Nhưng anh có thể tự mình thảo ra chương trình hành động cho riêng mình, hay bàn bạc lại với cấp trên về danh sách đó. Những hướng dẫn dưới đây có thể giúp ích cho anh:

- Danh sách công việc ưu tiên nên xuất phát từ những vấn đề khó khăn cơ bản. Để lập danh sách các công việc ưu tiên, anh cần xác định các lĩnh vực trọng tâm trong công ty, những lĩnh vực đòi hỏi sự chú ý, cũng như những lĩnh vực có nhiều cơ hội để cải thiện tình hình hoạt động của công ty. Elena Lee đã làm điều này khi cô xác định chất lượng phục vụ vừa là nhân tố quan trọng thúc đẩy tình hình hoạt động vừa là mục tiêu giúp cô tập hợp được tinh thần đồng

đội của nhân viên. Cô đã lập mục tiêu tăng sự hài lòng của khách hàng lên 60% trong một năm.

- Danh sách công việc ưu tiên không được quá chung chung và cũng không được quá cụ thể. Các công việc ưu tiên cần phải có một mức độ cụ thể. Sao cho từ đó, anh có thể tạo ra các tiêu chuẩn đánh giá trong suốt quá trình thực hiện. Ví dụ, nếu ưu tiên của anh là rút ngắn thời gian phát triển một sản phẩm mới từ ý tưởng tới sản phẩm phù hợp với quan điểm của khách hàng, anh nên phát triển các bước cụ thể để đánh dấu những tiến bộ của mình trong quá trình tiến tới mục tiêu đó. Nhưng đồng thời, sẽ là vô ích khi đặt ra những những mục tiêu theo từng ngày cho việc rút ngắn thời gian đưa sản phẩm ra thị trường.
- Danh sách công việc ưu tiên phải có định hướng rõ ràng và linh hoạt khi anh tìm hiểu sâu hơn về tình hình cụ thể. Quá trình xác định danh sách công việc ưu tiên sẽ lặp đi lặp lại. Anh cần xác định rõ mục tiêu cần đạt được ngay từ đầu, nhưng vẫn phải luôn kiểm nghiệm, sàng lọc, và đánh giá lại. Anh phải biết khi nào cần điều chỉnh mục tiêu của mình trong quá trình thực hiện. Ví dụ, nếu anh quyết định hệ thống phân phối là mục tiêu cần cải thiện, anh cần đưa vào danh sách công việc ưu tiên là: đưa sản phẩm tới người tiêu dùng nhanh hơn 50% so với 18 tháng trước đó. Mục tiêu này rất cao, vì vậy thành công sẽ đem lại ảnh hưởng to lớn cho công ty. Nhưng nó cũng khá thoáng để xác định một cách linh hoạt cách thức và vị trí anh có thể đạt được mục tiêu đó, khi anh đã nắm được công việc sâu hơn.

Định hướng vào việc thay đổi phong cách làm việc

Nếu những mục tiêu ưu tiên là mục đích đến, thì phong cách làm việc của nhân viên là nhân tố quan trọng làm nên thành công của anh. Nói cách khác, nếu anh muốn đạt được những mục tiêu đề ra từ bây giờ cho đến khi kết thúc nhiệm kỳ, anh phải thay đổi phong cách làm việc của công ty.

Hãy bắt đầu với việc xác định những cách làm việc cần loại bỏ. Chẳng hạn như, Elena Lee đã xác định là cần giảm bớt nỗi sợ hãi về việc sẽ mất quyền lực. Sau đó, cũng giống Elena, hãy vạch ra một định hướng rõ ràng anh muốn nhân viên có phong cách làm việc như thế nào và lập kế hoạch sao cho các hành động cần thực hiện nhằm đạt được thành công bước đầu sẽ thúc đẩy quá trình thay đổi phong cách làm việc của nhân viên. Anh cần xác định phong cách làm việc nào của nhân viên đã làm ảnh hưởng nghiêm trọng tới hiệu quả làm việc của công ty?

Hãy nhìn vào bảng 4-1, bảng này cho ta thấy một số cách làm việc phổ biến nhưng không đem lại hiệu quả làm việc cao, sau đó tóm tắt đánh giá của anh về những cách làm việc anh muốn thay đổi.

Sớm giành những thành công bước đầu

Khi đã nắm rõ danh sách công việc ưu tiên và mục tiêu cụ thể để thay đổi phong cách làm việc của công ty, anh có thể tiếp tục lập ra các kế hoạch chi tiết nhằm sớm giành những thành công bước đầu của mình trong suốt 90 ngày đầu tiên và cả thời gian sau đó. Anh nên suy nghĩ và chia những điều mình cần làm thành hai giai đoạn: xây dựng niềm tin trong 30 ngày đầu và quyết định vấn đề nào anh muốn tập trung nguồn lực vào giải quyết để có thể đạt được sự tiến bộ trong công việc của 60 ngày tiếp theo.

Bảng 4-1

Các phong cách làm việc không hiệu quả	Triệu chứng
Thiếu tập trung	Nhóm không thể đưa ra được danh sách công việc ưu tiên hợp lý, hoặc đưa ra quá nhiều công việc ưu tiên. Nguồn lực bị dàn mỏng, dẫn tới tình trạng khủng hoảng và phải "cấp cứu". Mọi người được khen thưởng vì thành tích "chữa cháy", chứ không phải vì tìm ra được các biện pháp lâu dài.
Thiếu kỷ luật	Ý thức kỷ luật của nhân viên khác nhau ở các cấp độ khác nhau. Nhân viên không nhận thức được hậu quả của việc thiếu nhất quán. Nhân viên thường viện lý do xin lỗi vì không thực hiện cam kết.
Thiếu sáng tạo	Nhóm làm việc dựa vào các tiêu chuẩn nội bộ để đánh giá tình hình hoạt động. Nhân viên được khen thưởng vì khả năng làm việc ổn định, chứ không phải vì tinh thần đổi mới và phát triển. Cải tiến trong sản phẩm và quá trình làm việc diễn ra chậm chạp.
Thiếu tinh thần làm việc theo nhóm	Các thành viên cạnh tranh với nhau và bảo vệ thành quả cá nhân hơn là làm việc cùng nhau để đạt tiêu chung. Nhân viên được khen thưởng nhờ vào các thành tích cá nhân.
Không ý thức được tính cấp bách	Các thành viên trong nhóm bỏ qua nhu cầu của các khách hàng và của các bộ phận khác trong công ty. Tính tự mãn cao, luôn chủ quan cho rằng "Chúng ta lúc nào cũng là giỏi nhất' hay "Nếu chúng ta làm ngay lập tức thì cũng chẳng khác mấy so với việc trì hoãn nó".

Xây dựng lòng tin

Trong một vài tuần đầu khi mới nhậm chức, đừng hy vọng rằng anh sẽ làm thay đổi được hiệu suất công việc ngay, nhưng anh có thể đạt được những thành công nho nhỏ và nhận ra những dấu hiệu cho thấy mọi việc đang thay đổi. Mục tiêu đề ra trong giai đoạn đầu này là xây

dựng lòng tin.

Do những bước anh thực hiện trong giai đoạn đầu này không thu lại kết quả tương xứng như mong muốn, anh nên suy nghĩ xem làm thế nào để hòa nhập với công ty mới. Anh muốn cho nhân viên biết anh là ai và anh có vai trò gì? Các phương thức tốt nhất để truyền tải thông tin đó tới người nghe là gì? Xác định người nghe chủ yếu là ai - những cấp trên trực tiếp, các nhân viên khác, các thành phần khác ngoài công ty - và tạo ra những lời việc nói rõ khác nhau phù hợp với từng đối tượng. Một lời giới thiệu không đề cập tới kế hoạch của anh sẽ không phải là một lời giới thiệu khôn khéo. Lời giới thiệu không nên quá chú trọng vào giới thiệu anh là ai mà nên tập trung vào mục tiêu và giá trị anh theo đuổi, phong cách làm việc của anh, và phương pháp anh thường lên kế hoạch thực hiện công việc.

Cũng cần phải nghĩ tới những cách anh có thể giới thiệu bản thân. Anh sẽ giới thiệu bản thân như thế nào? Các cuộc họp gặp gỡ với báo chí nên tổ chức gặp mặt từng người một hay theo nhóm? Liệu các buổi họp này chỉ giới thiệu bản thân hay ngay lập tức tập trung vào công việc? Có nên dùng các phương tiện truyền thông khác như thư điện tử, video, những phương tiện cũng có thể giúp anh tự giới thiệu mình một cách rộng rãi? Anh có nên tới thăm các chi nhánh của công ty để giới thiệu về mình hay không?

Khi anh đã thấy một vài dấu hiệu tốt trong việc giới thiệu bản thân, hãy xác định và nhanh chóng giải quyết những sai sót nhỏ nhưng dai dẳng trong công ty. Tập trung vào các mối quan hệ căng thẳng bên ngoài và hàn gắn chúng. Loại bỏ những cuộc họp không cần thiết, cắt giảm thời gian các phiên họp quá dài, hoặc giải quyết các vấn đề về cách bố trí chỗ ngồi trong công ty. Tất cả những điều này giúp anh xây dựng lòng tin của mọi người ngay từ những ngày làm việc đầu tiên.

Khi mới được bổ nhiệm, nhân viên sẽ nhanh chóng đánh giá anh và năng lực của anh. Việc xây dựng lòng tin phụ thuộc rất nhiều vào việc mọi người trong công ty sẽ trả lời những câu hỏi dưới đây về anh như thế nào:

- Anh có đủ khả năng và có đủ quyết đoán để đưa ra các quyết định khó khăn không?
- Anh có các đức tính khiến họ cảm thấy ngưỡng mộ hay khiến họ muốn cạnh tranh?
- Anh có thực sự mang phong cách nhà lãnh đạo không?
- Anh có luôn đề ra các mục tiêu cao cho bản thân và cho người khác

không?

Dù gì đi chăng nữa, nhân viên cũng sẽ có nhận xét riêng của họ dựa trên những thông tin ít ỏi mà họ có. Những việc làm ban đầu của anh, dù có hiệu quả hay không, cũng sẽ hình thành nên lối suy nghĩ trong họ. Một khi họ đánh giá xấu về anh thì rất khó có thể thay đổi suy nghĩ đó trong nhân viên. Và quá trình hình thành nhận xét cá nhân này xảy ra rất nhanh.

Vậy làm thế nào để có được lòng tin của nhân viên? Một phần điều này phụ thuộc vào cách tiếp thị bản thân của anh có hiệu quả hay không, cũng gần giống như anh xây dựng thương hiệu vậy. Anh muốn mọi người biết đến anh là người có năng lực, có tố chất lãnh đạo? Thực ra, chẳng thể nào có được đáp án hoàn hảo cho câu hỏi này. Nhưng nói chung, các nhà lãnh đạo mới được tin tưởng khi họ:

- Đặt ra yêu cầu cao nhưng vẫn hài lòng với những gì đạt được. Nhà lãnh đạo tài năng là nhà lãnh đạo yêu cầu nhân viên phải thực hiện được các mục tiêu có thể đạt được và sau đó hỗ trợ họ thực hiện các mục tiêu đó. Nhưng nếu anh là người không bao giờ biết hài lòng, anh sẽ làm giảm động lực làm việc của nhân viên.
- Là người có thể tiếp cận được nhưng không quá cởi mở. Là một nhà lãnh đạo để nhân viên có thể dễ dàng gặp mặt và đề đạt ý kiến của mình không có nghĩa là anh là người luôn rảnh rỗi và ai muốn gặp cũng được. Có nghĩa là anh phải trở thành một người mà nhân viên có thể tìm đến nhưng luôn giữ được tư cách lãnh đạo của mình.
- Quyết đoán và sáng suốt. Các nhà lãnh đạo mới thường áp dụng khả năng của mình vào việc quản lý, đồng thời không vội vàng đưa ra quyết định những việc mà họ chưa sẵn sàng xử lý. Trong giai đoạn đầu chuyển đổi, anh cần phải quản lý một cách quyết đoán nhưng không nên vội vàng đưa ra các quyết định quan trọng cho đến khi hiểu cặn kẽ vấn đề.
- Tập trung nhưng linh hoạt. Tránh tạo thành một vòng luẩn quẩn và làm người khác lảng tránh bằng cách tránh thái độ cứng nhắc và không hợp tác khi xem xét các khuynh hướng giải quyết khác nhau cho một vấn đề. Nhà lãnh đạo mới có năng lực sẽ biết cách hình thành quyền lực từ chỗ không biết gì về vấn đề đó nhưng biết khuyến khích và động viên người khác làm việc.
- Năng động và không gây ra những bất ngờ không dự đoán được. Có một ranh giới giữa việc tạo động lực và việc gây ra áp lực cho nhân viên. Hãy tạo động lực để nhân viên làm việc và tránh gây ra áp lực

khiến nhân viên cảm thấy kiệt sức.

- Nghiêm khắc nhưng có tình người. Anh có thể rất nghiêm khắc với nhân viên, kể cả việc buộc họ phải thôi việc. Nhà lãnh đạo mới có năng lực sẽ làm những gì họ cho là cần thiết, nhưng họ sẽ làm theo cách nào không làm tổn thương lòng tự trọng của nhân viên và những nhân viên khác nhìn vào sẽ thấy đó là công bằng và hợp lý.

Tạo ra "những giây phút học hỏi" giúp nhân viên học tập được điều gì đó ở anh

Những việc làm của anh trong một vài tuần đầu sẽ có ấn tượng mạnh mẽ đối với nhân viên. Để minh họa cho điều này, hãy học tập kinh nghiệm của Lara Moore, người phải đảm trách một bộ phận làm ăn không hiệu quả một công ty dịch vụ tài chính lớn. Dựa trên những đánh giá ban đầu, Lara thấy bộ phận này đang rơi vào tình trạng làm ăn quan liêu, với những thủ tục quá rườm rà. Điều này thể hiện qua bộ máy làm việc cồng kềnh mà người tiền nhiệm ở đây điều hành - họ ghi lại tất cả các lần giao dịch và quyết định của ông ta nhưng toàn những thứ tiểu tiết, nhỏ lẻ. Một trong những việc làm đầu tiên của Lara là loại bỏ bộ máy cồng kềnh đó, và toàn bộ nhân viên đều ngạc nhiên về việc làm này.

Những hành vi, việc làm ban đầu của nhà lãnh đạo mới thường làm thay đổi hoàn toàn tình hình - chúng có thể biến anh thành một người hùng nhưng cũng có thể biến anh thành một kẻ tội đồ. Chẳng hạn, anh có dành thời gian giới thiệu sơ qua về mình cho nhân viên hay chỉ giới thiệu mình với cấp trên, đồng nghiệp, và báo chí? Một hành vi đơn giản như thế hoàn toàn có thể làm cho tên tuổi của anh "vang xa" hoặc trở nên "khó gần". Anh sẽ giới thiệu bản thân mình như thế nào trong công ty; ứng xử như thế nào với nhân viên cấp dưới, và xử lý các việc nhỏ như thế nào - mọi hành vi đều có thể biến anh thành vị tướng trong các câu chuyện và sẽ được lưu truyền rộng rãi.

Để trở thành huyền thoại, hãy tìm kiếm và tạo ra các khoảnh khắc mà nhân viên có thể học tập được từ anh. Đó là những hành động - chẳng hạn như cách Elena Lee xử lý những trưởng nhóm bảo thủ - anh cũng cần phải làm những việc như vậy; đó cũng là hình mẫu về phong cách làm việc anh muốn khuyến khích nhân viên. Đó không cần phải là những lời hoa mỹ hay sự đối đầu. Đó có thể chỉ là một câu hỏi thăm dò rất đơn giản để có thể nắm bắt được suy nghĩ và đánh giá của các nhân viên về những vấn đề cốt lõi mà họ đang gặp phải.

Bảo toàn những thành công hữu hình

Xây dựng lòng tin và phát triển các mối quan hệ quan trọng sẽ giúp anh giành được một vài thành công nhanh chóng. Tuy nhiên, anh nên sớm tìm kiếm các cơ hội để đạt được sự cải thiện nhanh chóng và dễ thấy trong công việc. Thường thì đó là những vấn đề mà anh có thể xử lý nhanh với chi phí thấp nhưng lại tạo ra hiệu quả kinh doanh dễ thấy, chẳng hạn như việc giải quyết những vấn đề tắc nghẽn gây ra tình trạng năng suất thấp trong sản xuất, hay việc xử lý, thay đổi những chương trình khuyến mại gây tác động xấu tới tình hình hoạt động vì gây ra mâu thuẫn về lợi ích giữa các bộ phận trong công ty.

Xác định tối đa hai hay ba lĩnh vực quan trọng, nơi anh có thể nhanh chóng tìm ra giải pháp cải thiện tình hình. Nếu chọn quá nhiều vấn đề để giải quyết ngay từ đầu, anh sẽ không biết vấn đề nào là trọng tâm. Tuy nhiên, anh cũng cần phải biết phân tán rủi ro. Hãy nghĩ tới vấn đề quản trị rủi ro: Lập ra danh mục đầu tư gồm những ý tưởng có tiềm năng thành công ngay từ đầu, sao cho thành công lớn của hạng mục này sẽ bù đắp những thất bại của hạng mục khác. Sau đó, anh có thể hoàn toàn tập trung vào việc đạt được kết quả.

Để xác định được nền tảng đảm bảo cho thành công bước đầu, những vấn đề anh nắm bắt phải chỉ ra được cụ thể anh sẽ xác định những cơ hội tiềm năng để cải thiện tình hình như thế nào. Để biến mục tiêu thành những ý tưởng cụ thể, giúp anh sớm giành thành công bước đầu ngay từ những bước đầu tiên, cần hiểu được những chỉ dẫn sau:

- Luôn luôn ghi nhớ mục tiêu dài hạn. Tất cả những hành động anh thực hiện để sớm giành những thành công bước đầu cần phải cố gắng hết mức có thể, để làm cơ sở cho việc đạt mục tiêu dài hạn đối với việc thay đổi phong cách làm việc.
- Xác định một số điểm trọng tâm tiềm năng. Điểm trọng tâm thường là các lĩnh vực hay các quy trình (ví dụ như quy trình dịch vụ khách hàng trong trường hợp của Elena Lee) mà sự cải thiện những lĩnh vực, quy trình này sẽ làm tăng kết quả hoạt động chung hay kết quả tài chính của toàn công ty một cách đáng kể.
- Tập trung vào những điểm trọng tâm tiềm năng nhất. Kiểm soát được những điểm trọng tâm sẽ giúp anh tiết kiệm được thời gian và nguồn lực cần thiết để đạt được các kết quả hữu hình. Sớm cải thiện được các vấn đề này sẽ giúp anh rảnh rang theo đuổi các mục tiêu to lớn hơn.
- Tiến hành các chương trình thử nghiệm. Thiết kế các chương trình thử nghiệm mà anh có thể thực hiện ngay, với mục tiêu là các điểm trọng tâm anh đã chọn. Các chương trình thử nghiệm thành công

bước đầu sẽ là động lực cho toàn bộ kế hoạch của anh, giúp nhân viên phấn chấn, và tạo ra những cải thiện thực sự. Đó chính là những điều đầu tiên Elena Lee đã làm để cải thiện chất lượng phục vụ khách hàng trong công ty mới.

- Bổ nhiệm nhân sự mới. Đánh giá nhân viên trong công ty ở mọi cấp bậc xem ai có năng lực, nhiệt huyết và động lực giúp anh thực hiện kế hoạch của mình. Hãy bổ nhiệm họ vào chức vụ mới như Elena đã làm để tăng thêm trách nhiệm của họ đối với công ty. Sau đó, thông báo cho toàn thể nhân viên bằng cách khen thưởng họ xứng đáng với những đóng góp của họ.
- Thúc đẩy các chương trình thử nghiệm để triển khai cách làm việc mới. Các chương trình thử nghiệm ban đầu của anh, giống như của Elena Lee, phải là những mô hình mẫu cho nhân viên của anh thấy được những điều anh muốn công ty hay bộ phận của anh hoạt động như thế nào trong tương lai. Hãy lập một danh mục kiểm tra những việc cần làm tương ứng để giúp anh hoạch định chương trình thử nghiệm sao cho có ảnh hưởng sâu rộng nhất.

Danh mục những việc cần làm trong chương trình thử nghiệm

Đối với mỗi chương trình thử nghiệm anh lập ra nhằm giành được những thành công trước đầu, hãy sử dụng danh mục này để chắc chắn rằng anh đã đặt ra các tiêu chuẩn cao đối với phong cách làm việc mà anh muốn khuyến khích nhân viên cũng áp dụng.

- Mẫu người lý tưởng cho công việc là gì, xét theo khía cạnh kiến thức, kỹ năng và phẩm chất?
- Ai là người có uy tín, kỹ năng quản lý dự án, và óc sáng tạo để điều hành dự án?
- Các mục tiêu thực sự có thể đạt được là gì?
- Hạn hoàn thành công việc hợp lý là khi nào?
- Anh cần đưa ra chỉ dẫn và định hướng nào để chỉ đạo nhóm giải quyết khó khăn. Anh còn phải huy động những nguồn lực nào trong công ty để đạt được thành công?
- Làm thế nào để khuyến khích nhân viên luôn cố gắng đạt được kết quả cao nhất?
- Anh sẽ khen thưởng thành công của nhân viên như thế nào?

Tránh những sự cố có thể đoán trước

Tất cả những nỗ lực nhằm sớm giành được thành công bước đầu đều có thể trở thành con số không nếu không chú ý tới những sự cố bất ngờ và để cho chúng xảy ra, gây hại cho anh. Nếu điều này xảy ra, anh sẽ phải tập trung "chữa cháy". Khi đó, mong muốn xây dựng động lực làm việc một cách có hệ thống và vững chắc của anh cũng sẽ chẳng còn nữa.

Mầm mống của sự thất bại thực sự sẽ gây ra thất bại. Khi thất bại xảy ra, điều anh phải làm là sửa chữa sai lầm hết mức có thể. Nhưng thông thường, các nhà lãnh đạo mới thường mắc sai lầm do không tránh được những "sự cố có thể đoán trước"- một cụm từ mà người đồng nghiệp Max Bazerman và tôi đặt ra. Đó là khi họ có tất cả các thông tin cần thiết để nhận ra vấn đề và hành động đúng hướng nhưng lại không làm được như vậy.

Điều này thường dễ xảy ra bởi vì những nhà lãnh đạo mới đã không xác định đúng vấn đề và đặt đúng câu hỏi. Như đã thảo luận ở chương 1, có những dạng khó khăn mà chúng ta thích tìm cách giải quyết hơn và có những dạng mà chúng ta thích lảng tránh hoặc cảm thấy không đủ năng lực giải quyết. Nếu anh là một chuyên viên marketing và đảm nhiệm vai trò lãnh đạo nhóm giới thiệu sản phẩm mới, sẽ không có gì là bất ngờ nếu anh tập trung chú ý vào các khía cạnh maketing hơn là vào khâu sản xuất. Nhưng anh phải tự buộc mình tìm cách giải quyết cả những lĩnh vực mà anh không thành thạo hoặc tìm người đáng tin cậy và có chuyên môn cần thiết để làm việc đó.

Một nguyên nhân khác gây ra những sự cố có thể đoán trước là việc mỗi bộ phận khác nhau trong công ty phụ trách các công việc khác nhau nhưng lại không muốn phối hợp nhịp nhàng với nhau để tạo ra một kết quả chung. Mọi công ty đều có những thông tin cần giữ kín. Nếu công ty không có quy trình để đảm bảo những thông tin đó được công bố và nhận thức một cách đúng đắn và phù hợp trong toàn công ty thì nguy cơ gặp sự cố có thể đoán trước được là rất cao.

Hãy sử dụng những mẫu câu hỏi sau để xác định lĩnh vực nào còn có những nguy cơ tiềm tàng:

- Môi trường bên ngoài. Liệu những đánh giá của cộng đồng đối với công ty, các quyết định của chính phủ, hoặc những điều kiện kinh tế có thể gây ra khó khăn lớn cho công ty của anh không? Ví dụ một thay đổi trong chính sách của chính phủ tạo ưu đãi cho đối thủ cạnh tranh hoặc làm tăng giá cả hoặc chi phí của anh; hoặc một sự thay đổi lớn trong dư luận của người dân về sức khỏe hay độ an toàn của sản phẩm công ty anh; hay sự xuất hiện của một cơn khủng hoảng

kinh tế ở một nước đang phát triển, v.v...

- Khách hàng, thị trường, đối thủ cạnh tranh, và chiến lược. Thay đổi nào trong môi trường cạnh tranh đặt ra những thách thức lớn đối với công ty của anh? Ví dụ như một nghiên cứu cho rằng sản phẩm của anh kém hơn sản phẩm cùng loại của đối thủ cạnh tranh; hoặc đối thủ cạnh tranh bán giá thấp hơn giá của anh; hay một cuộc cạnh tranh giá cả.
- Nội lực. Liệu những khó khăn tiềm tàng trong các quá trình làm việc, kỹ năng, và năng lực có thể dẫn đến khủng hoảng của tổ chức không? Ví dụ như một nhân sự chủ chốt bất ngờ rời khỏi công ty; công ty gặp vấn đề lớn về chất lượng; công ty phải thu hồi sản phẩm.
- Cạnh tranh trong nội bộ công ty. Anh có đang gặp nguy hiểm bởi bước nhầm vào vùng đất "chính trị" không? Ví dụ như một số người nào đó trong công ty "không thể đụng đến được", nhưng anh lại không biết điều đó; hoặc anh không nhận ra một số cộng sự đang âm thầm chống lại mình.

Chủ động dẫn dắt sự thay đổi

Trong quá trình nỗ lực đạt được những thành công bước đầu, hãy nghĩ xem làm thế nào để tạo ra những thay đổi trong công ty của anh.

Thay đổi có kế hoạch và thay đổi nhận thức của nhóm

Khi đã xác định được những vấn đề quan trọng nhất cần phải giải quyết, bước tiếp theo của anh là quyết định có nên hay không, như đồng nghiệp Amy Edmondson của tôi đã từng lưu ý, lập kế hoạch rồi tiến hành thay đổi hoặc tìm cách thay đổi nhận thức của nhóm.

Cách đi thẳng vào việc lập kế hoạch rồi tiến hành thay đổi sẽ có hiệu quả khi anh tin chắc rằng mình đã có được những yếu tố hỗ trợ cốt yếu sau:

1. Nhận thức: Một số nhân viên chủ chốt nhận thấy cần phải thay đổi.
2. Đánh giá: Anh biết điều gì cần được thay đổi và lý do tại sao.
3. Tầm nhìn: Anh có một tầm nhìn rõ ràng và một kế hoạch chắc chắn.
4. Kế hoạch: Anh có chuyên môn để xây dựng và thực hiện một kế hoạch hành động chi tiết.
5. Hỗ trợ: Anh có một liên minh mạnh hỗ trợ việc cải tổ.

Cách đi thẳng vào việc lập kế hoạch rồi tiến hành thay đổi sẽ có hiệu

quả trong tình huống xoay chuyển, chẳng hạn, khi mọi người nhận ra ở đâu đó có vấn đề thì việc sửa chữa, giải quyết vấn đề mang tính chất kỹ thuật nhiều hơn là tính văn hóa hoặc chính trị, và người ta thường rất mong muốn có được một giải pháp.

Tuy nhiên, nếu thiếu bất kỳ điều kiện nào trong các điều kiện trên thì lập một kế hoạch rồi thực hiện thay đổi đơn thuần sẽ gây ra cho anh nhiều khó khăn. Chẳng hạn, nếu công ty đang trong một tình huống tổ chức lại, những nhân viên không muốn thay đổi sẽ phản ứng với kế hoạch của anh bằng sự im lặng. Do đó, anh cần phải làm mọi người nhận thức được rằng sự cải tổ là cần thiết, hoặc giúp họ tăng khả năng phân tích dự đoán vấn đề, hoặc dựng lên một viễn cảnh tươi đẹp và một kế hoạch cụ thể, hay phát triển một kế hoạch thực hiện thật cụ thể chính xác, hoặc tạo một liên minh để hỗ trợ thay đổi.

Để đạt được những mục tiêu này, anh nên tập trung xây dựng một quá trình thay đổi và điều chỉnh nhận thức dần dần, chứ không nên tập trung vào việc phát triển kế hoạch thay đổi rồi áp đặt nhân viên phải thực hiện kế hoạch đó. Nếu nhiều người trong công ty cố ý làm ngơ với các vấn đề nảy sinh, anh phải tìm cách để phá bỏ lớp vỏ bọc đó. Anh không nên công kích trực diện sự chống đối trong công ty, mà nên thực hiện hình thức chiến tranh du kích, từ từ làm suy yếu sự kháng cự và nâng cao nhận thức của họ về việc cần thay đổi.

Anh có thể thực hiện điều này bằng cách để cho những nhân viên chủ chốt có cơ hội tiếp xúc với cách hoạt động và tư duy mới trong kinh doanh, chẳng hạn như đưa ra những số liệu mới về sự hài lòng của khách hàng và các đặc tính cạnh tranh của sản phẩm. Hoặc anh có thể trình bày về các công ty hàng đầu trong lĩnh vực công ty anh đang kinh doanh để giúp nhân viên phân tích và nhận ra đối thủ cạnh tranh mạnh nhất đang hoạt động thế nào. Hoặc anh có thể giúp mọi người hình dung ra phương pháp mới để thực hiện công việc, ví dụ như lên kế hoạch những cuộc họp không chính thức để đề ra ý kiến về mục tiêu chủ yếu hoặc về việc cải thiện các quy trình hiện tại.

Vì thế, điều chủ yếu ở đây là anh cần xác định xem phần nào trong quá trình thay đổi có thể thực hiện dễ dàng nhất thông qua việc lập kế hoạch trước rồi tiến hành sau và phần nào cần phải thay đổi dần dần nhận thức của mọi người. Hãy nghĩ về một thay đổi nào đó mà anh muốn thực hiện trong công ty. Bây giờ hãy sử dụng sơ đồ trong biểu đồ 4-2 để xác định xem việc nhận thức từ từ sẽ đóng vai trò quan trọng ở những phần nào đối với thành công của anh.

Bắt tay vào thay đổi phong cách làm việc

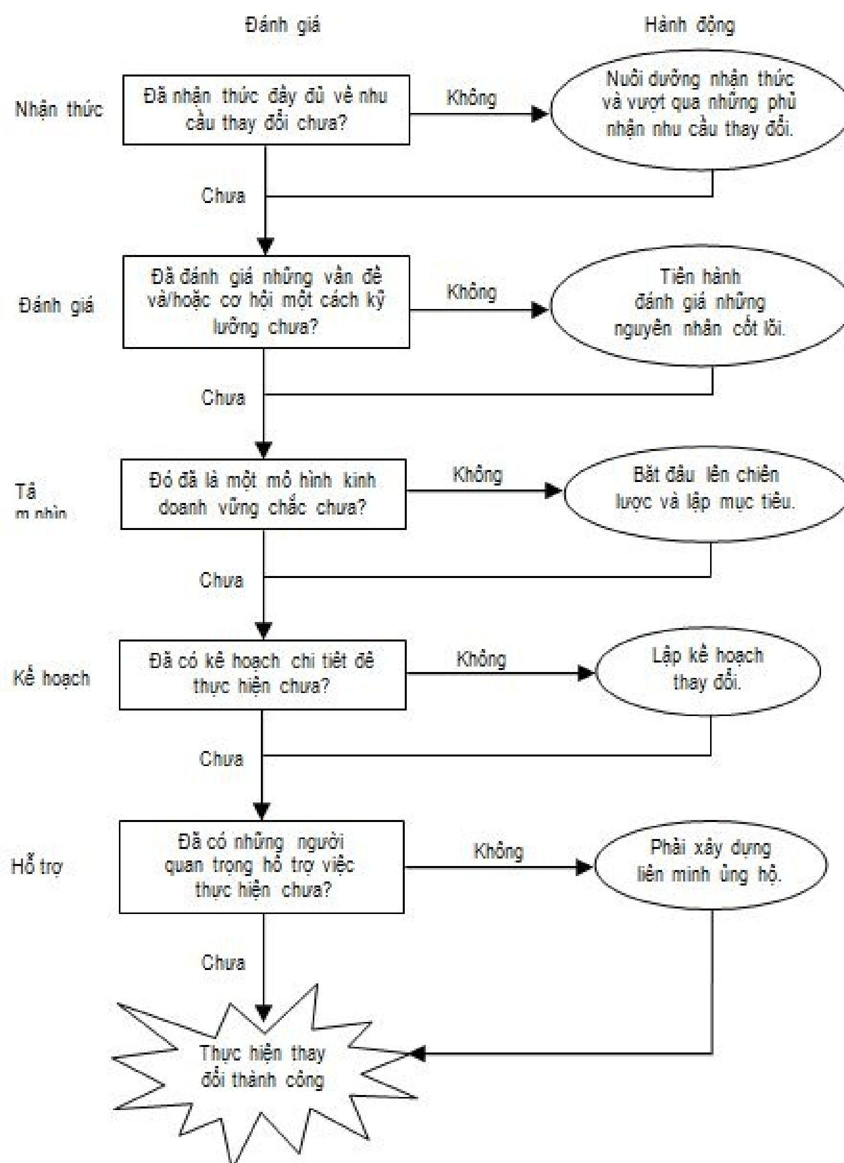
Khi anh lập kế hoạch để đạt được những thành công bước đầu, hãy nhớ rằng cách thức hoạt động mà anh sử dụng cũng quan trọng không kém kết quả anh đạt được. Những sáng kiến anh đưa ra để đạt được những thành công bước đầu cũng có một nhiệm vụ thứ hai là xây dựng những tiêu chuẩn mới về tác phong làm việc. Elena Lee đã làm được điều này khi cô bố trí và huấn luyện nhóm làm việc của mình một cách thận trọng và sau đó nhanh chóng áp dụng những ý kiến đóng góp của họ.

Để thay đổi công ty, anh gần như sẽ phải thay đổi văn hóa của nó. Đây là một công việc vô cùng khó khăn. Công ty của anh có thể có nếp làm việc kém hiệu quả thâm căn cố đế mà anh muốn xoá bỏ. Nhưng chúng ta đều biết rất khó để làm một người thay đổi thói quen, chứ chưa nói gì tới việc thay đổi thói quen của một nhóm người gắn bó chặt chẽ với nhau.

Xóa bỏ hoàn toàn văn hóa hiện tại và xây dựng một môi trường văn hóa hoàn toàn mới hiếm khi là một phương pháp đúng đắn. Nhân viên - và công ty - đều có giới hạn, họ không thể tiếp thu toàn bộ thay đổi ngay lập tức. Văn hóa công ty thường có cả điểm mạnh và điểm yếu; chúng giúp người ta đoán trước được tương lai và có thể là một khía cạnh để tự hào. Nếu trong quá trình thay đổi mà anh muốn truyền đạt rằng không có gì tốt đẹp trong công ty này và trong văn hóa của nó, anh sẽ lấy mất của mọi người sự kiên định vững vàng trong mỗi lần thay đổi. Anh cũng tự đánh mất đi nguồn sức mạnh tiềm tàng có thể sử dụng để nâng cao hiệu quả công việc.

Sơ đồ 4-2

Sơ đồ đánh giá việc quản lý quá trình cải tổ



Vì thế, điều quan trọng ở đây là anh phải xác định được cả ưu điểm và khuyết điểm trong văn hóa hiện tại của công ty. Phát triển và khen ngợi những ưu điểm cũng quan trọng như tìm cách thay đổi những khuyết điểm. Một môi trường văn hóa thân thuộc chính là chiếc cầu nối mọi người đi từ quá khứ tới tương lai.

Áp dụng chiến lược phù hợp với hoàn cảnh

Việc thay đổi phong cách làm việc cần phải phù hợp với cơ cấu nhóm, các quá trình làm việc, các kỹ năng, và hơn hết là hoàn cảnh tình huống của công ty anh. Hãy chú ý xem xét sự khác biệt giữa việc thúc đẩy sự thay đổi trong phong cách làm việc của tổ chức trong giai đoạn *xoay chuyển* và trong giai đoạn *tổ chức lại*. Trong giai đoạn *xoay chuyển,* anh phải đối mặt với áp lực thời gian và sự cần thiết phải nhanh chóng xác định và bảo toàn các giá trị trong kinh doanh. Những thủ

thuật như đưa người mới từ bên ngoài vào công ty hay thành lập những nhóm làm việc nhằm một số mục đích cụ thể để củng cố hoạt động luôn đem lại hiệu quả. Trái lại, trong giai đoạn *tổ chức lại*, anh nên thực hiện ít sự thay đổi. Ví dụ, hãy tạo nền tảng để nhân viên đều nhận thức được sự cần thiết phải tổ chức lại hoạt động kinh doanh, bằng cách thay đổi những thước đo kết quả hoạt động và đặt ra các tiêu chuẩn so sánh.

Cuối cùng, hãy luôn nhớ mục tiêu quan trọng nhất là tạo ra một khuôn khổ để củng cố phong cách làm việc mà anh muốn xây dựng, đồng thời giúp anh đạt được những mục tiêu ưu tiên đặt ra. Hãy nhớ rằng anh đang nhằm vào những cải tiến vừa phải để có thể theo đuổi những thay đổi cơ bản hơn.

DANH MỤC CÂU HỎI KIỂM TRA TĂNG TỐC

1. Nếu là lãnh đạo, anh dự kiến thời gian và quy mô của mỗi giai đoạn cải tổ là bao nhiêu?
2. Dựa vào những thông tin anh đã biết, danh mục được ưu tiên của anh là gì? Khi đã có danh mục các việc ưu tiên, anh cần làm gì trong giai đoạn chuyển đổi để tạo ra các yếu tố căn bản để đạt được những mục tiêu đó?
3. Anh muốn thấy phong cách làm việc của nhân viên đã thay đổi như thế nào sau khi anh rời chức vụ này trong công ty? Hãy mô tả những cách thức làm việc anh muốn khuyến khích và muốn loại bỏ.
4. Để thay đổi phong cách làm việc trong công ty, anh bắt đầu việc gì trong giai đoạn chuyển tiếp?
5. Anh dự định giới thiệu mình với tổ chức mới như thế nào? Đối tượng chính là ai, và anh muốn gửi đến họ những thông điệp gì? Cách thức tốt nhất để giành được tình cảm của mọi người là gì?
6. Các vấn đề trọng tâm dễ đem lại hiệu quả anh muốn thực hiện trong giai đoạn đầu là gì? Hãy chọn một vấn đề trọng tâm và suy nghĩ về cách thức đạt được thành công bước đầu trong lĩnh vực này như một khuôn mẫu về phong cách làm việc anh muốn thấy ở mọi người.
7. Khi đã lập kế hoạch thay đổi, lĩnh vực nào cần áp dụng cách thức “thay đổi dần dần nhận thức” của nhân viên?

Khi Michael Chen được đề bạt lên vị trí quản lý mảng công nghệ thông tin của bộ phận kinh doanh chủ chốt trong một công ty dầu lửa, anh rất phấn khởi cho đến khi nhận được điện thoại của hai người đồng nghiệp. Cả hai cùng nói với anh rằng: "Cậu hãy chuẩn bị tinh thần mà làm đơn xin việc mới đi. Cates sẽ nuốt sống cậu đấy".

Sếp mới của anh, Vaughan Cates, là một nhà quản lý nổi tiếng khắt khe, chỉ quan tâm tới kết quả công việc và rất nghiêm khắc với nhân viên. Khi Cates vừa mới tiếp quản bộ phận này, một vài người đã xin nghỉ việc.

Bạn bè của Michael đã lường trước được việc này. Một người nói: "Cậu có quá nhiều thành công. Nhưng Cates sẽ không nghĩ rằng cậu đủ xuất sắc. Cậu là người xây dựng kế hoạch và là trưởng nhóm nhưng bà ta sẽ cho rằng cậu quá chậm chạp và thiếu nhạy bén cho những quyết định khó khăn".

Do được báo trước, Michael thảo luận với Cates về các vấn đề chính để có thời gian lập kế hoạch. Anh nói với sếp "Tôi muốn hành động trong phạm vi 90 ngày, và trong 30 ngày đầu tiên sẽ đạt được kết quả tốt nhất. Sau đó tôi sẽ nộp cho bà bản đánh giá chi tiết và kế hoạch trong đó đề ra những mục tiêu và hoạt động trong 60 ngày tiếp theo." Michael liên tục báo cáo thông tin cho Cates trong suốt quá trình thực hiện. Sau 3 tuần bị bà thúc giục tổ chức cuộc họp bàn về việc mua bán một hệ thống thông tin quan trọng, Michael vẫn bám sát được kế hoạch đã đề ra. Hết 30 ngày, anh nộp một bản kế hoạch rất vững chắc và chi tiết làm hài lòng sếp mới của mình.

Một tháng sau, Michael nộp lại báo cáo về một số thành công bước đầu và đề nghị Cates đầu tư thêm tiền cho một dự án quan trọng. Bà đặt ra những câu hỏi nhằm làm anh bối rối nhưng anh đã nắm vững kế hoạch của mình. Mặc dù bà chấp nhận yêu cầu của anh, nhưng đưa ra những yêu cầu thời hạn phải hoàn thành công việc khắt khe hơn về kết quả công việc. Được cung cấp những thứ mình cần, Michael đã có thể nhanh chóng báo cáo về những mục tiêu bước đầu đạt được.

Trên đà đó, Michael đưa ra vấn đề phong cách làm việc trong cuộc họp tiếp theo. Anh phát biểu: "Mỗi chúng ta có một phong cách làm việc khác nhau nhưng tôi có thể đáp ứng được yêu cầu của bà. Tôi muốn bà đánh giá tôi theo kết quả công việc chứ không phải bằng cách tôi

thực hiện công việc đó." Mất khoảng gần một năm thì Michael đã xây dựng được quan hệ chặt chẽ và tốt đẹp với Cates.

Để thành công như Michael Chen đã đạt được với sếp mới của anh ta, cần phải khôn ngoan trong đàm phán để không phải là kẻ thua cuộc. Anh nên dành đủ thời gian để xây dựng mối quan hệ quan trọng này, bởi sếp mới của anh sẽ đặt ra tiêu chuẩn, diễn giải hoạt động của anh cho những người quan trọng khác và sẽ kiểm soát khả năng, tiếp cận những nguồn lực mà anh cần tới. Chính nhà lãnh đạo đó sẽ có ảnh hưởng nhiều hơn bất kỳ ai khác tới thành công hay thất bại của anh, cũng như tới tốc độ anh đạt tới điểm cân bằng.

Đàm phán thành công có nghĩa là chủ động làm việc với sếp để tạo ra một cuộc chơi mà trong đó anh có cơ hội cạnh tranh công bằng để đạt được những thành công anh muốn. Có rất nhiều nhà lãnh đạo mới chỉ tuân theo luật chơi cũ - thực hiện công việc theo cách cũ, thụ động xử lý tình huống được đưa ra sẵn và tất nhiên kết quả là thất bại. Cách khác là chủ động tạo ra "luật chơi" bằng cách thảo luận với sếp để đặt ra những kỳ vọng thực tế, có được sự nhất trí của sếp về những vấn đề này và huy động được đủ các nguồn lực. Bằng cách trao đổi, thảo luận hiệu quả với Vaughan Cates, Michael đã tạo dựng được nền móng cho thành công của mình.

Hãy ghi nhớ rằng mối quan hệ với sếp mới phụ thuộc vào thứ bậc của anh trong công ty và vào tình huống kinh doanh mà anh gặp phải. Càng ở chức vụ cao, anh càng có nhiều tự do trong công việc. Điều này đặc biệt dễ xảy ra khi anh và sếp của anh làm việc ở các địa điểm khác nhau. Ít bị giám sát là một may mắn nếu anh có đủ những phẩm chất cần thiết để thành công, nhưng sẽ là tai họa nếu anh thiếu chúng.

Những gì anh cần từ nhà quản lý trực tiếp cũng thay đổi theo tình huống kinh doanh START mà anh gặp phải. Nếu anh đang trong tình huống *tổ chức lại,* anh cần sếp giúp đỡ để việc thay đổi thuận lợi hơn. Trong giai đoạn *duy trì thành công*, anh cần giúp đỡ để nắm được công việc kinh doanh và tránh vấp váp sớm làm ảnh hưởng đến những vấn đề kinh doanh cốt lõi. Trong giai đoạn khởi đầu, anh cần các nguồn lực và sự bảo vệ để tránh sự can thiệp từ những nhà quản lý cao hơn. Còn trong giai đoạn *xoay chuyển*, anh có thể cần tới những áp lực buộc anh nhanh chóng cắt giảm hoạt động về những điểm kinh doanh cốt lõi có thể bảo vệ được.

Có rất nhiều việc anh phải làm để xây dựng một mối quan hệ hiệu quả trong công việc với sếp mới. Chương này sẽ chỉ ra cách anh có thể đạt được một cuộc đối thoại thích hợp với sếp mới và xây dựng kế hoạch trong 90 ngày đầu tiên. Hãy đọc phần này ngay cả khi anh định viết báo

cáo cũng cho nhà quản lý này nhưng trong một cương vị mới. Mối quan hệ của anh không nhất thiết phải giữ nguyên trong những tình huống mới. Kỳ vọng của nhà quản lý có thể thay đổi và anh có thể cần nhiều nguồn lực hỗ trợ hơn. Rất nhiều nhà quản lý cho rằng có thể tiếp tục làm việc với sếp theo cách cũ mặc dù nhiệm vụ đã thay đổi. Anh nhớ đừng bao giờ mắc phải lỗi này.

Hãy nghĩ cả về việc anh có thể dùng những ý tưởng đưa ra trong chương này như thế nào để phát triển thêm mối quan hệ với cấp dưới của mình. Xét cho cùng, chẳng phải là anh có một vai trò rất quan trọng trong việc đưa họ nhanh chóng đạt tới điểm cân bằng của chính họ hay sao?

Tập trung vào những vấn đề cơ bản

Khi một nhà quản lý có kinh nghiệm được hỏi về cách xây dựng mối quan hệ tốt đẹp với sếp mới, họ thường đề cập đến những điều nên và không nên làm. Chúng ta hãy bắt đầu từ những điều không nên làm:

- Đừng xem thường quá khứ. Anh chẳng những sẽ không đạt được gì mà lại còn có nguy cơ thất bại khi anh chỉ trích những người tiền nhiệm của mình. Như vậy không có nghĩa là anh chấp nhận những thứ tầm thường. Anh cần hiểu quá khứ nhưng nên tập trung vào hành động và kết quả hiện tại, và vào những việc tạo ra những thay đổi cần thiết để cải thiện hiệu quả hoạt động.
- Đừng lảng tránh. Nếu sếp của anh không cởi mở hoặc nếu phải giao thiệp với những người khó gần, anh phải tự thể hiện mình. Nói cách khác, đừng để mối quan hệ bị gián đoạn hoặc khoảng cách giữa anh và họ tăng lên. Có thể điều này không dễ thực hiện nhưng anh hãy cố gắng lên! Hãy thường xuyên tiếp xúc với sếp. Hãy chắc chắn rằng sếp biết được những khó khăn anh đang phải giải quyết và ý thức được kỳ vọng của sếp cũng như khi nào những kỳ vọng đã thay đổi và thay đổi ra sao. Tóm lại, anh phải biết sếp của mình muốn gì.
- Đừng làm sếp bất ngờ. Thật chẳng vui vẻ gì khi anh lại mang đến cho sếp tin xấu. Nguy cơ người báo cáo (tức là anh) sẽ bị quát mắng là rất cao. Tuy nhiên, hầu hết các ông chủ đều coi việc không báo cáo sớm những vấn đề nảy sinh là một lỗi lớn. Điều tồi tệ nhất là khi sếp biết về vấn đề đó từ người khác. Tốt nhất là anh hãy thông báo với sếp những vấn đề khó khăn ngay khi anh nhận thấy khó khăn đó đang ngày càng lớn hơn.
- Đừng lúc nào cũng chỉ mang đến cho sếp những vấn đề cần giải quyết. Anh không muốn sếp cho rằng anh là người lúc nào cũng chỉ

mang đến cho sếp những rắc rối. Bản thân anh cũng cần có một kế hoạch. Điều này không có nghĩa là anh phải luôn có sẵn mọi đáp án cho mọi tình huống: Việc anh sử dụng quá nhiều thời gian và nỗ lực để tìm ra các giải pháp có thể lại gây ra ấn tượng xấu với sếp. Cách tốt nhất là anh phải dành thời gian để suy nghĩ về cách đề cập đến vai trò và những hỗ trợ anh cần để giải quyết khó khăn.

- Đừng cố gắng đề cập tới quá nhiều vấn đề. Đây là lỗi mà ngay cả những nhà quản lý cấp cao cũng hay mắc phải, đó là biến các cuộc họp với sếp thành một dịp để đánh giá những công việc mà anh đang thực hiện. Cũng có những lúc làm điều này là phù hợp nhưng thường thì sếp của anh sẽ không muốn nghe đâu. Như một nhà quản lý cấp cao đã kể: “Tôi nói với họ [cấp dưới] rằng tôi biết là họ bận nhưng họ nên đến chỗ tôi để thảo luận xem họ nên làm gì và tôi có thể làm gì để giúp họ.”
- Đừng cố gắng thay đổi sếp. Một nhà quản lý giàu kinh nghiệm đã kể câu chuyện về việc lên lịch cuộc họp giữa trưa với sếp của ông ta. Trong khi ông trình bày về một sản phẩm mới quan trọng thì sếp lại ngủ gật. Nhà quản lý này đã rất ngạc nhiên khi biết sếp của ông ta luôn có thời gian trống vào tất cả các buổi trưa. Các đồng nghiệp của ông đã phát hiện ra là sếp cần ngủ trưa và họ đã chọn xin họp vào những giờ khác. Điểm quan trọng là đây chăng? Đừng cố gắng thay đổi sếp mà hãy thích nghi với phong cách làm việc và cá tính riêng của họ. Cũng có những nguyên tắc cơ bản về những điều nên làm. Nếu anh làm theo những điều này thì mối quan hệ của anh với sếp sẽ dễ chịu hơn:
- Cố gắng hết sức để tạo mối quan hệ tốt. Đây là mặt kia của điều “Đừng lảng tránh” trong mục trước. Đừng hy vọng sếp sẽ cho anh thời gian và những gì anh cần. Tốt nhất là suy nghĩ rằng chính anh sẽ phải chịu trách nhiệm hoàn toàn trong việc xây dựng quan hệ công việc tốt. Nếu sếp giúp đỡ anh thì đó là một điều đáng mừng.
- Xác định rõ, ngay từ đầu và thường xuyên về kỳ vọng của cả hai bên. Hãy nhanh chóng tìm hiểu về những kỳ vọng của người khác. Anh sẽ gặp khó khăn nếu sếp muốn anh giải quyết ngay những vấn đề thuộc về cơ cấu, trong khi anh lại biết đó là những vấn đề nghiêm trọng, cần nhiều thời gian mới giải quyết được. Sớm thông báo những thông tin bất lợi cho sếp và qua đó, hạ thấp những kỳ vọng phi thực tế là việc làm khôn ngoan. Sau đó, phải thường xuyên kiểm tra để đảm bảo rằng kỳ vọng của sếp vẫn chưa thay đổi.
- Trao đổi, thảo luận với sếp và đạt được thỏa thuận hợp lý về thời gian cho việc phân tích và lên kế hoạch hành động. Đừng để bản

thân rơi vào tình trạng phải "chữa cháy", hoặc buộc phải thực hiện việc gì đó trước khi anh sẵn sàng. Hãy dành thời gian phân tích, đánh giá công ty mới và lên trước kế hoạch hành động. Điều đó đã giúp Michael Chen giải quyết các vấn đề với Vanghan Cates, và anh cũng có thể áp dụng nó thành công. Kế hoạch 90 ngày được bàn đến ở cuối chương này chính là phương tiện tốt để hoàn thiện điều này.

- Cố gắng sớm đạt được thành công bước đầu trong những lĩnh vực sếp cho là quan trọng. Bất kể anh ưu tiên điều gì thì cũng phải thực hiện những điều sếp quan tâm trước nhất. Sếp quan tâm tới vấn đề gì, và điều anh đang làm có phù hợp với những vấn đề đó không? Khi anh biết những điều đó, hãy đặt mục tiêu ban đầu vào những lĩnh vực đó. Có một cách thực hiện rất hay là chỉ tập trung vào ba điểm quan trọng đối với sếp và thảo luận về những điều anh làm có liên quan đến những điểm đó, mỗi lần anh tiếp xúc với sếp. Bằng cách đó, sếp của anh sẽ cảm nhận được một phần đóng góp của ông ta trong thành công của anh. Đừng mắc sai lầm là làm những điều mà anh cho là sếp chưa hướng dẫn anh đầy đủ. Xét một mặt nào đó, nhiệm vụ của anh là giúp sếp nhận ra cái gì có thể giành được và nên giành lấy.
- Làm theo ý kiến hay của những người mà sếp tôn trọng. Ý kiến của sếp có thể một phần dựa trên những tác động trực tiếp, còn một phần dựa trên những điều họ nghe được về anh từ những người đáng tin cậy. Sếp có thể có quan hệ với những người đang là thuộc cấp của anh. Anh không cần phải bợ đỡ những người mà sếp tin tưởng. Chỉ đơn giản là phải cảnh giác với những thông tin đa chiều có thể đến tai sếp về anh và công việc của anh.

Với những nguyên tắc cơ bản này, anh đã có thể bắt đầu lên kế hoạch xây dựng quan hệ với sếp mới rồi đấy!

Lên kế hoạch cho năm cuộc thảo luận

Quan hệ với sếp mới có thể được xây dựng trên các cuộc đối thoại liên tiếp. Các cuộc thảo luận sẽ bắt đầu trước khi anh nhận vị trí mới và vẫn tiếp tục trong giai đoạn chuyển tiếp và cả sau đó. Một vài vấn đề cơ bản là trọng tâm của các cuộc đối thoại này. Trên thực tế, cần phải lên kế hoạch cho 5 cuộc đối thoại với sếp về những vấn đề chuyển tiếp trong kế hoạch 90 ngày của anh. Không có vấn đề nào có thể giải quyết riêng rẽ, mà phải được liên kết với nhau trong khi thảo luận.

1. Cuộc thảo luận dựa trên đánh giá tình huống kinh doanh. Trong cuộc thảo luận này, anh cần tìm hiểu cách sếp đánh giá tình hình

kinh doanh như thế nào. Đó là giai đoạn *xoay chuyển, khởi đầu, tổ chức lại hay duy trì thành công*? Công ty sẽ đạt tới điểm này bằng cách nào? Nhân tố nào - cả hữu hình và vô hình- tạo ra bất lợi cho hoàn cảnh đó? Anh có thể dựa vào nguồn lực nào trong công ty? Quan niệm của anh có thể khác với sếp nhưng quan trọng là anh biết được sếp nhìn nhận hoàn cảnh đó thế nào.

2. Cuộc thảo luận về những kỳ vọng. Việc anh phải làm trong cuộc thảo luận này là tìm hiểu và trao đổi thông tin về kỳ vọng của cả sếp và anh trong công việc. Sếp muốn anh làm gì trong ngắn hạn và trung hạn? Điều gì sẽ tạo nên thành công? Kết quả của anh sẽ được đánh giá như thế nào và khi nào? Anh có thể cho rằng kết luận của sếp là phi thực tế và anh cần phải đặt lại các mục tiêu khác. Đồng thời anh phải sớm giành được những thành công bước đầu ở một phạm vi rộng hơn. Và như đã bàn đến ở Chương 4, hãy nhớ rằng “hứa ít và làm nhiều” luôn luôn tốt hơn điều ngược lại.

3. Cuộc thảo luận về phong cách làm việc. Cuộc đối thoại này thảo luận về cách anh và sếp sẽ làm việc với nhau như thế nào trên cơ sở hiện tại. Sếp ưa hình thức giao tiếp nào? Trực tiếp hay thông qua văn bản? Bằng thư hay thư điện tử? Bao lâu một lần? Loại quyết định nào cần hỏi ý kiến sếp và khi nào anh có thể tự quyết định? Phong cách của hai người khác nhau như thế nào và những điểm khác biệt đó liên quan như thế nào với hành động của anh.

4. Cuộc thảo luận về những nguồn lực trong công ty. Về cơ bản, đây là một cuộc đàm phán tế nhị về các nguồn lực quan trọng trong công ty. Nguồn lực nào anh cần để thành công? Anh cần sếp hỗ trợ anh cái gì? Nguồn lực trong câu hỏi này không chỉ giới hạn trong khái niệm tài chính hay nhân lực. Ví dụ, trong tổ chức lại, anh cần sếp giúp đỡ thuyết phục công ty nhận ra nhu cầu cần thay đổi, cải cách công ty.

5. Cuộc thảo luận về khả năng phát triển cá nhân. Cuối cùng hãy thảo luận về vai trò của anh trong công việc hiện nay sẽ đóng góp như thế nào vào sự phát triển sự nghiệp của riêng anh? Lĩnh vực nào anh cần củng cố. Liệu có dự án hoặc nhiệm vụ đặc biệt nào mà anh có thể thực hiện mà không phải từ bỏ những điểm trọng tâm không? Có khóa học hoặc chương trình nào giúp anh trau dồi năng lực hay không?

Trên thực tế, những cuộc đối thoại về các chủ đề này sẽ đan xen lẫn nhau và kéo dài mãi. Anh nên đề cập đến một vài vấn đề trong mỗi cuộc gặp, hoặc anh có thể làm việc về những vấn đề liên quan bằng cách biến

chúng thành những câu hỏi ngắn gọn. Michael Chen đề cập đến vấn đề phong cách làm việc và kỳ vọng của mình chỉ trong một cuộc họp, và lên kế hoạch cho buổi đối thoại tiếp theo trình bày về tình huống kinh doanh của mình và thảo luận kỹ hơn về các kỳ vọng.

Tuy nhiên, cần lưu ý là thứ tự thực hiện những điều nêu trên cần phải có sự hợp lý. Những cuộc thảo luận ban đầu nên tập trung vào việc đánh giá tình huống kinh doanh, kỳ vọng và phong cách làm việc. Khi đã biết nhiều hơn, anh sẽ sẵn sàng thảo luận những vấn đề về nguồn lực, nhắc lại những đánh giá tình huống kinh doanh của mình và đưa ra mục tiêu một lần nữa khi cần thiết. Khi nào cảm thấy mối quan hệ với sếp đã được xác lập tương đối vững chắc thì anh hãy đưa ra cuộc thảo luận về sự phát triển cá nhân. Hãy dành thời gian để lên kế hoạch cho mỗi cuộc thảo luận, và cho sếp thấy điều gì anh mong muốn thực hiện được để đổi lại sự hỗ trợ.

Những hướng dẫn chi tiết dưới đây sẽ giúp anh lên kế hoạch cho từng cuộc thảo luận với sếp mới.

Lên kế hoạch cuộc thảo luận về tình huống kinh doanh

Mục đích của anh trong cuộc thảo luận đánh g*iá tình huống kinh doanh chính* là anh phải đạt được sự đồng cảm của sếp về tình huống kinh doanh của anh và thách thức cũng như cơ hội đi cùng với tình huống đó. Những hiểu biết chung này là nền móng cho những việc anh sẽ làm sau này. Nếu anh và sếp không thống nhất ý kiến về tình huống kinh doanh mới của anh thì anh sẽ không nhận được sự hỗ trợ cần thiết để đạt được mục đích. Vì vậy, cuộc thảo luận đầu tiên của anh với sếp mới nên tập trung vào việc xác định tình huống kinh doanh và sử dụng cơ cấu K-X-T-D như một thứ ngôn ngữ chung.

Đưa những hỗ trợ của sếp vào tình huống kinh doanh

Sự hỗ trợ mà anh cần ở sếp sẽ phụ thuộc hoàn cảnh - tùy theo đó là giai đoạn *khởi đầu, xoay chuyển, tổ chức lại hay duy trì thành công*. Khi anh và sếp đã thống nhất ý kiến về tình huống kinh doanh, hãy nghĩ về vai trò của sếp trong tình huống đó và loại hỗ trợ anh sẽ cần tới. Trong cả bốn tình huống, anh sẽ cần sếp hướng dẫn, hỗ trợ, và cung cấp không gian cho anh để thực hiện công việc. Bảng 5-1 liệt kê vai trò chủ yếu của sếp trong từng tình huống K-X-T-D.

Bảng 5-1

Sự hỗ trợ cần thiết trong từng tình huống

Giai đoạn	Vai trò đặc trưng của nhà quản lý

Khởi đầu	* Giúp anh nhanh chóng có được các nguồn lực cần thiết * Đưa ra các mục tiêu rõ ràng và dễ đánh giá * Hướng dẫn trong những thời điểm quyết định * Giúp anh không đi chệch hướng
Xoay chuyển	* Cũng thực hiện vai trò giống như giai đoạn *khởi đầu* * Hỗ trợ việc thành lập và thực hiện các cuộc họp cụ thể * Hỗ trợ việc thay đổi hay sửa đổi tư duy của công ty và nhân viên * Hỗ trợ cắt bỏ các vấn đề rườm rà đúng lúc
Tổ chức lại	* Giống giai đoạn *khởi đầu*, * Giúp tạo ra hoàn cảnh để thay đổi, đặc biệt là khi anh là người mới gia nhập công ty
Duy trì thành công	* Liên tục đánh giá thực tế: Đây có thực sự là tình huống *duy trì thành công* hay là tình huống *tổ chức lại*? * Hỗ trợ việc tạo sự phòng thủ tốt và tránh những sai lầm có thể gây thiệt hại cho kinh doanh * Giúp tìm ra các cách thức đưa việc kinh doanh lên giai đoạn phát triển mới

Lên kế hoạch cho cuộc thảo luận về kỳ vọng của các bên

Cuộc thảo luận về kỳ vọng của các bên sẽ giúp anh và sếp làm rõ và sắp xếp lại mục tiêu trong tương lai. Anh cần phải thống nhất với sếp về mục tiêu ngắn hạn và trung hạn, về thời gian và cách thức đánh giá kết quả. Điều gì tạo nên thành công theo quan điểm của sếp và của anh? Sếp muốn công việc hoàn thành vào lúc nào? Anh và sếp đánh giá thành công bằng cách nào? Trong khung thời gian bao lâu? Nếu anh thành công, việc tiếp theo cần làm là gì? Nếu anh không hiểu rõ được những kỳ vọng của mình và người khác, những kỳ vọng đó sẽ trở thành gánh nặng đối với anh.

Đánh giá kỳ vọng trong tình huống kinh doanh

Sắp xếp những kỳ vọng cho phù hợp với các đánh giá chung của anh và sếp về tình huống kinh doanh. Ví dụ trong giai đoạn *xoay chuyển*, anh và sếp có thể đạt được sự nhất trí về việc “cần phải nhanh chóng hành động ”. Anh và sếp đều có những mục tiêu rõ ràng cho tương lai gần, như đưa ra những quyết định kiên quyết để giảm chi phí trong những lĩnh vực không cần thiết hoặc tập trung vào những sản phẩm có lãi cao. Trong trường hợp này, anh có thể đánh giá được kết quả kinh doanh bằng những cải thiện rõ rệt trong kết quả tài chính chung của hoạt động kinh doanh của công ty.

Cố gắng giành được thành công bước đầu trong những lĩnh vực quan trọng theo quan điểm của nhà quản lý

Cho dù anh ưu tiên việc gì, hãy xác định chính xác điều sếp anh quan tâm và tìm cách đạt được thành công bước đầu trong những lĩnh vực đó. Nếu muốn thành công, anh cần có sự giúp đỡ của sếp, và ngược lại, anh cũng phải giúp sếp đạt được thành công. Khi anh chú ý đến vấn

đề ưu tiên của sếp, sếp sẽ cảm thấy có trách nhiệm đối với việc đạt được thành công của anh. Cách đạt đến thành công bước đầu hiệu quả nhất là hợp nhất những nỗ lực của chính anh với mục tiêu của sếp. Nếu anh không thực hiện được điều này thì hãy hướng những nỗ lực đạt được thành công bước đầu của mình vào những ưu tiên của sếp.

Xác định những người "không thể chạm đến"

Nếu có những bộ phận trong công ty - sản phẩm, trang thiết bị, nhân sự mà sếp chỉ đạo hoàn toàn thì anh nên biết điều này càng sớm càng tốt. Đừng để mình rơi vào tình thế khó xử khi anh buộc phải chấm dứt một dòng sản phẩm mà sếp của anh khởi xướng, hoặc thay thế vị trí của một đồng minh trung thành nào đó của sếp. Vì vậy, hãy cố đừng đụng đến những gì mà sếp cảm thấy nhạy cảm. Anh sẽ biết được điều này bằng cách tìm hiểu tiểu sử cá nhân của sếp, nói chuyện với những người khác, hay chú ý đến biểu hiện, ngữ điệu, và ngôn ngữ cử chỉ của sếp. Nếu không rõ điều gì, hãy đưa ra một ý kiến thăm dò nhẹ nhàng và theo dõi kỹ lưỡng phản ứng của sếp.

Định hướng và điều chỉnh nhận thức của sếp

Một trong những nhiệm vụ đầu tiên của anh là định hình nhận định của sếp về những việc anh có thể và sẽ đạt được. anh có thể thấy những kỳ vọng của sếp đặt ra đối với anh là không thực tế, hoặc khác với những điều anh vẫn tin là cần phải làm. Nếu vậy, anh phải cố gắng hòa nhập quan điểm của anh với quan điểm của sếp. Ví dụ trong tình huống *tổ chức lại*, sếp có thể cho rằng vấn đề nghiêm trọng nhất nằm ở một bộ phận kinh doanh nào đó trong khi anh lại tin rằng vấn đề là ở bộ phận khác. Trong trường hợp đó, anh cần chỉ ra cho sếp thấy những vấn đề tiềm ẩn, nhờ đó giúp sếp thay đổi kỳ vọng về những vấn đề trên. Hãy tiếp cận thận trọng, đặc biệt là khi sếp cảm thấy phải có trách nhiệm hoặc một phần trách nhiệm đối với các vấn đề đó.

Hứa ít và làm nhiều

Dù anh và sếp có nhất trí về mục tiêu hay không, tự anh hãy cố gắng hướng đến việc làm được nhiều hơn là hứa hẹn. Chiến lược này góp phần xây dựng sự tín nhiệm cho anh. Hãy thử suy nghĩ xem khả năng thay đổi của công ty có thể ảnh hưởng như thế nào tới khả năng thực hiện lời hứa của anh. Hãy luôn bám sát lấy những gì anh đã hứa. Nếu điều anh làm còn trên mức đã hứa thì anh sẽ làm sếp vui lòng. Nhưng nếu hứa quá nhiều mà không thực hiện được, anh sẽ đánh mất sự tín nhiệm của sếp đối với anh. Trong trường hợp đó, ngay cả khi anh đạt được thành công lớn, nhưng vẫn chưa đạt tới những gì đã hứa thì trong con mắt của sếp, anh vẫn thất bại.

Liên tục xác định và làm rõ lại các kỳ vọng và đánh giá

Ngay cả khi anh tin chắc mình biết sếp muốn gì, anh vẫn nên thường xuyên xác nhận và làm rõ lại yêu cầu của sếp. Một vài vị sếp biết mình muốn gì nhưng lại không biết cách diễn đạt điều đó; khi đó anh chỉ có thể hiểu rõ ý sếp sau khi đã nhầm. Vì vậy, phải luôn chuẩn bị đặt câu hỏi cho đến khi anh chắc chắn rằng mình đã hiểu. Ví dụ, hãy thử đặt cùng một câu hỏi bằng nhiều cách khác nhau cho đến khi anh hiểu rõ vấn đề. Hãy cố gắng hiểu kỹ những tình huống thực tế và phát triển những giả thuyết phù hợp với điều mà sếp anh mong đợi. Hãy thử đặt mình vào vị trí của sếp và tìm hiểu xem sếp đánh giá anh thế nào. Dự đoán xem anh sẽ hòa đồng vào một môi trường lớn hơn như thế nào. Hơn hết, không được để những vấn đề quan trọng ở tình trạng mơ hồ. Việc không hiểu rõ ràng về mục tiêu và kỳ vọng là rất nguy hiểm. Như một nhà lãnh đạo mới đã nói, "nếu sợi dây thòng lọng [ý chỉ mâu thuẫn trong cuộc thảo luận về mục tiêu] không tròng vào cổ anh thì nó sẽ tròng vào cổ sếp của anh"

Làm việc với nhiều sếp

Anh sẽ phải đối mặt với thách thức khó khăn nhiều hơn nếu anh có nhiều sếp hoặc nơi làm việc của anh không cùng một chỗ với sếp. Những nguyên tắc chung cần nắm vững thì không thay đổi, nhưng mức độ quan trọng thì khác nhau. Nếu anh có nhiều sếp, anh phải biết chắc ưu điểm và nhược điểm của việc này. Nếu một vị sếp có nhiều quyền lực hơn, thì điều đó có thể khiến anh thiên về chỉ đạo của vị sếp này nhiều hơn, miễn là sau đó anh biết tự cân bằng lại tới hết mức có thể. Nếu anh không thống nhất được và phải làm việc với từng sếp, anh phải tìm cách đưa họ ngồi lại với nhau, cùng bàn bạc để đưa ra kết luận. Nếu không, họ sẽ làm anh bị phân tán.

Làm việc từ xa

Việc anh làm việc ở xa sếp lại có những thách thức khác. Nguy cơ mắc sai lầm mà anh không nhận ra sẽ lớn hơn. Điều này khiến anh phải sử dụng nhiều phương pháp liên lạc hơn, lên kế hoạch họp, thảo luận để chắc chắn rằng anh đang đi đúng hướng. Thậm chí, anh cần phải thành lập một hệ thống đánh giá toàn diện và rõ ràng để sếp hình dung được việc gì đang diễn ra, và anh có thể quản lý tốt.

Lên kế hoạch cuộc thảo luận về phong cách làm việc

Tác phong ưa thích của con người ảnh hưởng đến cách họ tiếp nhận, giao tiếp, tác động đến người khác, và cả việc ra quyết định. Trong cuộc thảo luận về phong cách làm việc, cần bàn đến cách nào đó để anh và sếp cùng làm việc tốt nhất. Đây là thách thức lớn nhất Michael Chen

phải đối mặt khi xử lý mối quan hệ với Vaughan Cates. Thậm chí nếu sếp của anh không trở thành một người thân thiết hay một nhà cố vấn thông thái, thì cũng cần phải làm cho sếp tôn trọng năng lực chuyên môn của anh.

Dự đoán phong cách làm việc của sếp

Bước đầu tiên là cần dự đoán phong cách làm việc của sếp và đánh giá xem nó phù hợp với phong cách làm việc của anh như thế nào. Nếu anh để lại lời nhắn qua điện thoại về một việc khẩn cho sếp, mà sếp không phản hồi, nhưng sau đó lại trách anh không báo cáo kịp thời về việc đó thì hãy ghi nhớ: Sếp của anh không dùng lời nhắn qua điện thoại.

Sếp của anh thích liên lạc bằng cách nào? Bao lâu một lần? Loại quyết định nào sếp muốn anh cho ý kiến, còn khi nào anh có thể tự quyết định? Sếp của anh có đến công sở sớm và làm việc muộn không? Sếp có muốn những người khác cũng làm thế không?

Xác định chính xác điểm khác biệt trong phong cách làm việc của anh với sếp và những điểm khác biệt này bao gồm cách anh làm việc với những người khác. Giả sử anh thích học bằng cách nói chuyện với những người hiểu biết, trong khi sếp của anh tin tưởng hơn vào việc đọc và phân tích những số liệu cụ thể. Những khác biệt về phong cách làm việc có thể gây ra những mâu thuẫn gì và làm thế nào để tránh được những mâu thuẫn đó? Hoặc giả sếp mới của anh thích quản lý chặt chẽ trong khi anh lại thích có nhiều tự do. Vậy anh làm gì để xử lý vấn đề này?

Nói chuyện với những người đã từng làm việc với sếp có thể sẽ hữu ích cho anh. Anh nên làm việc này một cách tế nhị. Hãy cẩn thận kẻo bị hiểu nhầm là moi móc những lời chỉ trích về cách làm việc của sếp. Đừng chú ý quá nhiều vào những nhược điểm của sếp, như sếp thích liên lạc như thế nào. Hãy lắng nghe quan điểm của người khác, nhưng vẫn phải chủ yếu dựa vào chiến lược dựa trên kinh nghiệm bản thân.

Hãy chú ý cả đến cách sếp làm việc với những người khác. Sếp của anh có cư xử trước sau như một không? Nếu không thì tại sao lại không? Sếp của anh có được yêu mến hay không? Sếp của anh có nghiêng về việc quản lý chi tiết những kết quả cụ thể không? Sếp của anh đã bao giờ tức giận bởi hành động không thể chấp nhận được của người khác chưa?

Xác định vị trí của mình

Sếp sẽ dành cho anh không gian thoải mái để ra quyết định. Hãy

nghĩ đến không gian này khi xác định ranh giới "không gian" ra quyết định của anh. Sếp muốn anh tự quyết định trong loại quyết định nào mà không cần thông báo với sếp? Ví dụ, anh có được tự do trong việc quyết định những việc quan trọng của tập thể không? Khi nào sếp muốn được hỏi ý kiến trước khi anh ra quyết định? Điều đó có xảy ra khi việc làm của anh liên quan đến việc ban hành những chính sách lớn hơn không - ví dụ như quyền cho phép người khác nghỉ việc chẳng hạn? Hoặc là khi có những chính sách quan trọng liên quan đến một vài dự án mà anh đang thực hiện không? Khi nào sếp của anh muốn tự mình ra quyết định?

Ban đầu, hãy hy vọng phạm vi quyền hạn của anh chỉ ở quy mô tương đối nhỏ. Khi sếp của anh đã tin tưởng anh hơn, quy mô và vị trí sẽ tăng lên. Nếu không, hoặc nếu nó quá nhỏ để anh hoạt động hiệu quả, anh có thể đặt vấn đề thẳng thắn với sếp.

Thích nghi với phong cách làm việc của sếp

Giả sử việc xây dựng mối quan hệ công việc với sếp là trách nhiệm của anh. Nói tóm lại, điều này có nghĩa là anh phải thích nghi với phong cách làm việc của sếp. Nếu sếp không thích sử dụng hộp thư thoại (voice mail) thì đừng dùng nó. Nếu sếp muốn biết chi tiết việc gì đang diễn ra, hãy báo cáo thường xuyên. Đừng làm việc gì gây tổn hại tới khả năng đạt kết quả kinh doanh tốt nhất của anh, nhưng cũng đừng cố tìm cơ hội làm cho mối quan hệ của anh luôn luôn tốt đẹp. Những người đã từng làm việc với sếp của anh có thể cho anh biết cách giúp họ thành công nhất. Sau đó, hãy thận trọng thử những cách có vẻ hứa hẹn nhất. Khi không chắc chắn, hãy hỏi xem sếp muốn anh làm tiếp như thế nào.

Trình bày các vấn đề khó khăn

Khi xuất hiện những khác biệt về phong cách làm việc, tốt nhất anh hãy trình bày thẳng thắn. Nếu không, sẽ xảy ra nguy cơ sếp hiểu nhầm những khác biệt trong phong cách làm việc thành sự thiếu tôn trọng hoặc thậm chí là sự thiếu năng lực trong công việc. Hãy đưa ra vấn đề về phong cách làm việc trước khi nó trở thành nguyên nhân của sự cáu giận, và hãy trình bày với sếp cách hoà hợp phong cách làm việc của cả hai như thế nào. Cuộc thảo luận này có thể làm cho cả hai dễ dàng đạt được mục đích hơn. Một chiến lược đã được chứng minh là hãy tập trung vào mục tiêu và kết quả thay vì tập trung vào việc làm thế nào để đạt được chúng trong những cuộc thảo luận đầu tiên. Anh có thể trình bày đơn giản là anh muốn nhận ra những điểm khác biệt trong cách hai người tiếp cận vấn đề và ra quyết định, nhưng anh phải cố gắng để đạt được những kết quả mà cả hai đã thống nhất. Sự khẳng định này sẽ giúp sếp chờ đón những điểm khác biệt. Anh có thể đề nghị sếp quan tâm

đến kết quả công việc chứ đừng để ý đến phương pháp của anh. Anh cũng có thể thảo luận vấn đề phong cách làm việc với một người mà sếp của anh tin tưởng, người có thể giúp anh làm sáng tỏ những nguy cơ tiềm tàng và biện pháp giải quyết trước khi anh đặt vấn đề trực tiếp với sếp. Nếu anh tìm đúng người, người đó có thể giúp anh trình bày vấn đề với sếp một cách an toàn.

Đừng mắc sai lầm là cố trình bày tất cả những vấn đề về phong cách làm việc trong một cuộc thảo luận duy nhất. Đối thoại thẳng thắn là cơ hội tuyệt vời để bắt đầu. Hãy tiếp tục chú ý và hoà hợp với phong cách làm việc của sếp khi mối quan hệ của anh và sếp tiến triển hơn.

Lên kế hoạch cuộc thảo luận về nguồn lực

Thảo luận về nguồn lực là cuộc thương lượng liên tục với sếp về các nguồn lực quan trọng. Trước khi bắt đầu cuộc thảo luận này, anh nên thống nhất ý kiến với sếp về tình huống kinh doanh đang phải đối mặt, về những kỳ vọng của hai bên, về phương hướng và sự tác động qua lại của phong cách làm việc. Bây giờ, anh phải tìm được nguồn lực anh cần để đưa ra phương hướng hành động.

Nguồn lực anh cần sẽ phụ thuộc vào tình huống kinh doanh và sự khác biệt giữa các thời điểm khác nhau.

Trong giai đoạn *khởi đầu*, điều anh cần là nguồn tài chính tương ứng, sự hỗ trợ kỹ thuật và nhân sự có trình độ cao.

Trong giai đoạn *xoay chuyển*, anh cần người có thẩm quyền hỗ trợ về quản lý để đưa ra quyết định và đảm bảo nguồn tài chính và nguồn nhân lực cấp bách.

Trong giai đoạn *tổ chức lại*, anh cần sự ủng hộ vững chắc của tập thể để đối mặt với yêu cầu thay đổi. Lý tưởng nhất là sếp của anh sát cánh cùng anh, giúp anh vượt qua sự phản đối cũng như ủng hộ.

Trong giai đoạn *duy trì thành công,* anh cần nguồn lực về tài chính và kỹ thuật để giữ vững được những kết quả đang có và khai thác tiếp những cơ hội tiềm năng. Anh cũng cần có lực đẩy trong từng giai đoạn để tạo ra những thành công lớn hơn giúp anh tiếp tục tiến lên.

Bước đầu tiên cần xác định xem anh phải có loại nguồn lực hữu hình và vô hình nào để thành công. Hãy xác định xem nguồn lực nào sẵn có, ví dụ như những người có kinh nghiệm hay sản phẩm mới sẵn sàng được tung ra thị trường. Sau đó, hãy xác định xem loại nguồn lực nào anh cần giúp đỡ mới có được. Hãy tự hỏi bản thân: "Chính xác thì mình cần gì ở sếp?". Anh càng sớm xác định rõ được nguồn lực mình cần, anh càng sớm đưa được những yêu cầu này ra thảo luận với sếp.

Tốt nhất là hãy đặt càng nhiều vấn đề ra thảo luận càng sớm càng tốt. Hãy sử dụng phương pháp "lập danh mục" bằng cách xác định được lợi ích và chi phí khi sử dụng nguồn lực ở các cấp độ khác nhau. "Nếu ông muốn doanh số bán hàng của tôi tăng 7%, tôi cần X đô la đầu tư. Nếu ông muốn 10% tăng trưởng, tôi sẽ cần Y đô la". Thường xuyên nhắc lại những kết quả tốt mà anh đã đạt được trước kia trong việc sử dụng nguồn lực là con đường chắn chắn dẫn đến mất tín nhiệm. Nếu cần thêm thời gian để xử lý với nguồn lực anh cần để đạt được những thành quả đặc biệt, thì hãy làm như vậy. Michael Chen đã đàm phán được một khoảng thời gian cần thiết - một nguồn lực quan trọng - vì vậy, anh ta đã tránh được vấn đề này.

Chơi theo luật chơi hiện tại hay thay đổi luật chơi?

Anh có thể thành công bằng cách tuân thủ những luật chơi hiện hành. Nhưng nếu anh mưu mẹo với các quy chuẩn về văn hóa và chính trị trong công ty, yêu cầu về nguồn lực của anh sẽ được đáp ứng - anh sẽ thấy dễ dàng đạt được cái anh cần hơn.

Trong những giai đoạn khác - đặc biệt là trong giai đoạn tổ chức lại và xoay chuyển - có thể anh cần phải thay đổi hoặc là bỏ hẳn các phương pháp kinh doanh đang sử dụng. Những yêu cầu về nguồn lực của anh có thể cấp thiết hơn, và nguy cơ thất bại trong việc bảo toàn các nguồn lực đó sẽ xảy ra cao hơn. Anh sẽ gặp khó khăn hơn khi đàm phán để đạt được cái mình cần. Những trường hợp như vậy đòi hỏi anh phải xác định rõ cũng như định hình, sắp xếp các tình huống, kỳ vọng và nguồn lực một cách hợp lý để anh có thể nhanh chóng đạt tới thành công. Hãy xác định rõ những điều anh cần trước khi bắt đầu cuộc thảo luận này, trình bày với những số liệu càng cụ thể càng tốt, và hãy chuẩn bị để giải thích chính xác vì sao các nguồn lực đó là cần thiết. Sau đó hãy lên nòng súng. Hãy tiếp tục trở lại. Tranh thủ sự giúp đỡ của người khác để giải quyết vấn đề. Hãy tìm kiếm sự trợ giúp từ bên trong cũng như bên ngoài công ty. Thà đẩy quá nhanh còn hơn là chết từ từ.

Đàm phán về nguồn lực

Khi anh tìm kiếm nguồn lực, hãy ghi nhớ những quy tắc sau để đàm phán có hiệu quả:

- Tập trung vào những quyền lợi đặt ra. Điều tra thật kỹ các chương trình làm việc của sếp cũng như của những người anh cần để có đủ nguồn lực. Điều gì trong đó cần thiết cho họ?
- Tìm ra lợi ích đôi bên. Hãy tìm kiếm nguồn lực có thể cung cấp cho cả công việc của sếp và chính anh. Hãy tìm cách cân bằng lợi ích cho

công ty để đền đáp sự giúp đỡ.

- Liên hệ nguồn vốn với kết quả. Hãy nhấn mạnh lợi nhuận sẽ đạt được nếu có nhiều nguồn lực hơn được cung cấp cho bộ phận của anh. Hãy lập một danh mục liệt kê những việc anh có thể đạt được hoặc không đạt được với nguồn lực hiện tại và động lực nào giúp anh làm được.

Lên kế hoạch cuộc thảo luận về sự phát triển cá nhân

Cuối cùng, khi quan hệ của anh với sếp đã tốt đẹp, hãy bắt đầu thảo luận về việc thái độ tận tụy của anh trong vị trí này có thể mang lại cho anh những phát triển cá nhân như thế nào. Anh cần phải phát triển thêm những kỹ năng gì để làm tốt hơn trong công việc? Có nhược điểm nào trong khả năng quản lý của anh mà anh cần phải cố gắng hơn không? Có dự án hoặc sự hỗ trợ đặc biệt nào mà anh có thể tham gia (mà không phải hy sinh lợi ích) có thể giúp anh nâng cao kỹ năng của mình không? Có chương trình hay khóa học chính thức nào giúp anh nâng cao khả năng quản lý và lãnh đạo không?

Điều này đặc biệt quan trọng khi anh đang trên con đường phát triển sự nghiệp. Nếu đây là lần đầu anh làm quản lý, hãy tập thói quen yêu cầu sếp thông tin phản hồi hoặc giúp đỡ trong việc phát triển kỹ năng quản lý. Sự sẵn sàng đón nhận những phản hồi vô tư về điểm mạnh cũng như điểm yếu, và khả năng phản ứng sau khi nhận được phản hồi sẽ gây cho người khác ấn tượng tốt.

Cũng những yếu tố cơ bản đó ảnh hưởng đến việc anh có trở thành một nhà quản lý của các nhà quản lý lần đầu tiên không, có trở thành một nhà lãnh đạo chính thức, một nhà quản lý vĩ đại, hay một tổng giám đốc không? Bất cứ khi nào anh đang bước vào giai đoạn thành công nhưng đòi hỏi anh phải có sự đổi khác trong kỹ năng và trong quan điểm của mình, hãy tự buộc mình tìm hiểu kiến thức của những người đi trước.

Đừng giới hạn chỉ tập trung vào những kỹ năng cơ bản. Anh càng lên cao, thì những kỹ năng then chốt khác về văn hóa và sự phân tích chính trị, đàm phán, liên minh xây dựng và quản lý mâu thuẫn càng trở nên quan trọng. Sự đào tạo chính quy có thể giúp đỡ nhưng sự hỗ trợ phát triển - trong nhóm dự án, trong bộ phận của tổ chức mới, trong một vị trí, một nhiệm vụ khác - là không thể thiếu trong việc rèn giũa kỹ năng quản lý.

Đặt tất cả vào kế hoạch 90 ngày

Bất kể anh gặp phải tình huống nào, hãy lập và thực hiện tất cả

những cuộc thảo luận nói trên trong một kế hoạch 90 ngày và từ đó đạt được sự chấp thuận và ủng hộ của sếp. Thường thì anh có thể lên kế hoạch sau 2 tuần nhận công việc mới, khi anh đã bắt đầu kết nối với công ty và có chỗ trong đó.

Anh nên lập kế hoạch ngay từ khi nó mới chỉ bao gồm những điểm nhỏ và nên chỉ rõ những điểm nên xem xét trước tiên và mục đích cũng như những giai đoạn quan trọng. Cẩn trọng hơn, anh nên chia sẻ với sếp và tìm sự ủng hộ từ sếp, coi đó như sự giao kèo giữa hai người về cách sử dụng thời gian và nói ra những điều anh sẽ làm và sẽ không làm.

Để bắt đầu phát triển kế hoạch anh đang thực hiện, hãy chia 90 ngày ra làm ba giai đoạn 30 ngày. Cuối mỗi giai đoạn, anh phải có một cuộc họp kiểm điểm lại cùng với sếp. (Thường thì anh có thể thông báo qua lại thường xuyên hơn thế.) Anh nên đặc biệt dành 30 ngày đầu tiên cho việc tìm hiểu và xây dựng uy tín cá nhân. Cũng giống như Michael Chen, anh nên cố gắng thảo luận với sếp trong quá trình học hỏi ban đầu này và cố gắng có được sự nhất trí của sếp. Sau đó, anh có thể phát triển lịch và kế hoạch học hỏi cho bản thân. Hãy tự đặt ra mục tiêu hàng tuần và đặt ra những quy tắc cá nhân cho việc đánh giá và lên kế hoạch hàng tuần hơn.

Kết quả quan trọng sau 30 ngày đầu tiên là anh có thể xác định được tình huống lãnh đạo của mình, xác định được những việc ưu tiên chính và lên được kế hoạch cho việc sử dụng 30 ngày tiếp theo. Anh cũng nên thảo luận dự tính của mình về thành quả sẽ đạt được trong 30 ngày tiếp theo (tức là khi hết 90 ngày). Tuỳ thuộc vào tình huống và cấp bậc của anh trong công ty, mục tiêu của anh trong hoàn cảnh này có thể bao gồm cả việc xác định những nguồn lực cần thiết để theo đuổi những ý tưởng chính, bổ sung cho những đánh giá ban đầu của anh về chiến lược và cấu trúc của công ty, đồng thời đưa ra một số đánh giá ban đầu về nhóm nhân viên mới của anh.

Phát triển bản thân thành một vị sếp

Cuối cùng, anh không chỉ đơn thuần có một vị sếp mới, anh cũng là một vị sếp. Hầu như chắc chắn rằng anh cũng có cấp dưới. Cũng giống như anh cần phát triển mối quan hệ tốt đẹp với sếp mới, họ cũng cần phải làm việc hiệu quả với anh. Trước đây, anh đã bao giờ thành công trong việc giúp đỡ cấp dưới thực hiện được quá trình chuyển đổi sang vị trí mới của chính họ chưa? Anh có thể làm gì khác ở lần này?

Hãy nghĩ cách để áp dụng tất cả những lời khuyên trong chương này để làm việc với cấp dưới của anh. Quy tắc chuyển đổi vàng là chuyển đổi người khác khi anh muốn chuyển đổi bản thân (xin xem “Quy tắc

chuyển đổi vàng”). Cơ cấu năm cuộc thảo luận này có thể giúp anh xây dựng mối quan hệ tốt đẹp với những cấp dưới. Hãy giới thiệu cơ cấu này cho họ và lên lịch cuôc thảo luận đầu tiên với mỗi người để trình bày về tình huống kinh doanh và mục tiêu của anh. Hãy yêu cầu họ chuẩn bị cho cuộc họp - chẳng hạn yêu cầu họ đọc chương 3 về kết hợp chiến lược với tình huống kinh doanh. Hãy xem anh có thể thúc đẩy quá trình chuyển đổi của họ nhanh đến mức nào?

Cuối cùng hãy tìm hiểu những người đã lãnh đạo anh, những người giỏi cũng như không giỏi. Anh chắc chắn sẽ tìm ra được ít nhất một người xuất sắc ở một vài thời điểm trong sự nghiệp của mình. Một con số đáng ngạc nhiên các nhà quản lý nhận xét rằng “Tôi học được nhiều điều bổ ích từ những vị sếp tồi hơn là từ những vị sếp giỏi”. Một nhà lãnh đạo tồi có thể sẽ khiến nhân viên phải suy nghĩ để tìm cách tránh va chạm với ông ta. Nếu anh thấy mình đang phải chịu đựng một vị sếp tồi, hãy dành thời gian để tìm ra lỗi của ông ta hoặc bà ta, và tìm xem một vị sếp giỏi sẽ làm gì khác, và sau đó hãy áp dụng những phát hiện này cho chính mình.

Quy tắc chuyển đổi vàng

Hãy suy nghĩ xem anh muốn sếp mới giúp anh chuyển đến vị trí mới như thế nào. Lý tưởng nhất, họ sẽ chỉ dẫn và hỗ trợ anh như thế nào? Bây giờ hãy nghĩ xem anh sẽ làm thế nào với cấp dưới. Anh có thể chỉ dẫn và hỗ trợ họ như thế nào? Hãy để những ước đoán này cạnh nhau. Anh có giúp người khác chuyển đổi như cách anh muốn được giúp không? Nếu có sự trái ngược giữa cách anh muốn được đối xử khi anh là cấp dưới với cách anh đối xử với cấp dưới của mình thì chính anh là một phần của vấn đề cần được giải quyết.

Giúp đỡ cấp dưới thúc đẩy quá trình chuyển đổi của họ không chỉ có nghĩa là anh là một nhà quản lý tốt và góp phần giúp họ phát triển bản thân. Cấp dưới của anh càng đạt tiến bộ nhanh thì họ càng giúp anh đạt được mục đích tốt hơn.

DANH MỤC CÂU HỎI KIỂM TRA TĂNG TỐC

1. Trước đây, anh đã xây dựng được mối quan hệ với sếp tốt tới mức nào? Anh đã làm tốt điều gì? Lĩnh vực nào anh cần củng cố?
2. Hãy lập kế hoạch cho cuộc thảo luận dự đoán tình huống. Dựa vào những điều anh đã biết, những điểm nào anh sẽ đưa ra bàn với sếp trong cuộc thảo luận này? Điều gì anh muốn trình bày thẳng thắn với sếp? Anh muốn đưa ra các vấn đề theo trình tự thế nào?
3. Hãy lập kế hoạch cho cuộc thảo luận về phương hướng. Bằng cách

nào anh nhận ra điều sếp muốn anh làm?

4. Hãy lập kế hoạch cho cuộc thảo luận về phong cách làm việc. Bằng cách nào anh nhận ra cách sếp muốn anh báo cáo? Sếp thích loại liên lạc nào (thư điện tử, lời nhắn, hay trực tiếp)? Anh nên báo cáo bao lâu một lần? Loại vấn đề nào anh cần thăm dò ý kiến của sếp trước khi đưa ra quyết định?
5. Hãy lập kế hoạch cho cuộc thảo luận về nguồn lực. Trong những việc cần làm, việc gì là thực sự cần thiết? Anh có thể phải làm gì nếu có ít nguồn lực hơn? Nếu anh có nhiều nguồn lực hơn, lợi nhuận sẽ là bao nhiêu? Hãy xây dựng các phương thức kinh doanh một cách chắc chắn.
6. Hãy lập kế hoạch cho cuộc thảo luận về sự phát triển cá nhân. Điểm mạnh của anh là gì và điểm nào anh cần củng cố? Sự hỗ trợ hoặc dự án nào có thể giúp anh phát triển những kỹ năng anh cần?

6. Tạo dựng sự đoàn kết trong tổ chức

Hannah Jaffey, nguyên tư vấn viên nhân lực, đảm nhận vị trí Phó phòng nhân sự tại một công ty dịch vụ đầu tư. Công ty này vừa trải qua một cuộc xung đột nội bộ gay gắt. Các thành viên Ban quản trị bất hòa đến mức thậm chí không còn nói chuyện được với nhau nữa. Nhiệm vụ của Hannah là giúp đỡ vị Chủ tịch trong việc thay đổi nhân sự và nhằm *xoay chuyển* tình huống.

Hannah nhanh chóng nhận thấy cơ cấu của công ty và hệ thống khen thưởng cần được xem xét lại. Khi công ty phát triển, bộ phận quản lý cấp cao đã phân chia những sản phẩm mới vào các bộ phận kinh doanh riêng biệt. Do những thay đổi trên thị trường nên nhiều khách hàng của một vài bộ phận đã trùng nhau. Vậy mà các bộ phận này vẫn không thể hợp tác với nhau. Kết quả là khách hàng xáo trộn và các cuộc tranh cãi nổ ra về việc bộ phận nào sẽ "sở hữu" mối quan hệ với khách hàng chính.

Nhận thấy công ty cần phải sắp xếp lại cơ cấu, Hannah đến gặp sếp mới của cô là ông Chủ tịch công ty. Cô trình bày mọi vấn đề nhưng sếp của cô vẫn tin rằng nguyên nhân chính ở đây chỉ là do con người. Trước đây, cơ cấu này của công ty đã vận hành rất tốt. Ông nói với Hannah là chỉ cần đặt đúng người đúng chỗ thì bộ máy công ty lại vận hành trơn tru.

Nhưng Hannah vẫn tiếp tục thuyết phục ông. Cô chỉ cho ông thấy những nhầm lẫn như vậy trong việc sắp xếp chỉ làm dấy lên những cuộc tranh cãi không cần thiết. Cô cũng thu thập dữ liệu từ các công ty khác về cách họ tổ chức lại như thế nào để giải quyết những vấn đề tương tự. Điều này hơi mất thời gian nhưng cuối cùng Hannah cũng thuyết phục được ông chủ tịch rằng công ty cần thay đổi cơ cấu cũng như nhân sự.

Công ty đã chuyển sự chú ý sang marketing và bán hàng hướng đến khách hàng, và hợp nhất các nhóm điều hành thành một bộ phận nhằm hỗ trợ cho tất cả các nhóm khác. Đồng thời, vị chủ tịch đã chỉ định một nhân vật mới làm trưởng bộ phận bán hàng. Việc sắp xếp lại này đã phát huy hiệu quả: một năm sau, bộ máy của công ty vận hành trơn tru, khách hàng cảm thấy hài lòng hơn và lợi nhuận của công ty tăng 15%.

Khi anh càng đảm nhiệm chức vụ cao trong công ty, anh càng phải có trách nhiệm lớn trong vai trò xây dựng cơ cấu công ty, tạo ra môi trường, điều kiện để các nhân viên khác có thể đạt được hiệu quả cao

nhất trong công việc. Cho dù anh có uy tín đến đâu, anh cũng không thể làm được nhiều nếu như những nhân tố chính trong công ty không thể cải cách được. Anh sẽ cảm thấy như thể ngày nào mình cũng phải lăn một hòn đá tảng lên đồi.

Nếu anh nhìn thấy trước được chiến lược, cơ cấu, hệ thống và kỹ năng khi ở cương vị mới, anh cần bắt đầu phân tích cơ cấu công ty và đánh giá sự sắp xếp giữa những nhân tố cơ bản này. Anh đừng hy vọng mình sẽ làm được nhiều hơn, ngoài việc đưa ra những chẩn đoán có cơ sở và bắt đầu xác định những điều cần phải làm trong vài tháng đầu tiên. Nhưng trong kế hoạch 90 ngày đầu tiên, anh cần phải đánh giá cơ cấu của nhóm và tìm ra những lĩnh vực cần cải thiện.

Sau khi đã nắm rõ tình hình nội bộ, anh có thể bắt đầu hành động trong suốt quá trình chuyển đổi để sắp xếp lại chiến lược, cơ cấu, hệ thống và kỹ năng, như vậy mới đạt hiệu quả cao nhất. Đương nhiên, đây không phải là việc có thể hoàn thành chỉ trong vài tháng. Nhưng cần bắt đầu sửa chữa lại những điểm tệ nhất. Trên thực tế, đó dường như là cách tốt nhất để tạo ra lợi nhuận và đạt mục tiêu hòa vốn cho công ty.

Giống như Hannah Jaffey, ngay cả khi anh không có quyền quyết định thay đổi cơ cấu công ty, anh vẫn nên đọc chương này. Anh cần thuyết phục những người có ảnh hưởng - sếp và đồng nghiệp - rằng sai lầm về cơ cấu sẽ gây trở ngại đối với việc đạt được hiệu quả cao trong công việc. Tương tự như vậy, việc biết cách sắp xếp nhân sự phù hợp sẽ giúp anh xây dựng lòng tin với những người nắm giữ chức vụ cao hơn trong công ty - và chứng minh rằng anh có khả năng đảm nhiệm chức vụ cao hơn.

Xây dựng cơ cấu công ty

Hãy bắt đầu bằng việc tự coi anh là kiến trúc sư của bộ phận mình. Điều này tưởng như là công việc quen thuộc đối với anh, nhưng thực tế không phải như vậy. Rất ít nhà quản lý được đào tạo bài bản về cách xây dựng cơ cấu công ty. Do các nhà quản lý thường bị hạn chế trong việc quyết định cơ cấu công ty trong giai đoạn đầu của sự nghiệp, họ cũng ít nhận thức được vấn đề này. Do đó, cấp dưới thường phàn nàn về việc bố trí sai và băn khoăn rằng tại sao “những thằng ngốc cấp cao” lại để cho tình trạng sắp xếp thiếu khoa học này vẫn tiếp tục diễn ra. Khi anh được bổ nhiệm lên vị trí cao hơn, đó cũng là lúc anh đang trên đường biến mình thành một trong “những thằng ngốc” như vậy. Thế nên, hãy tìm hiểu kỹ hơn cách đánh giá và xây dựng cơ cấu công ty.

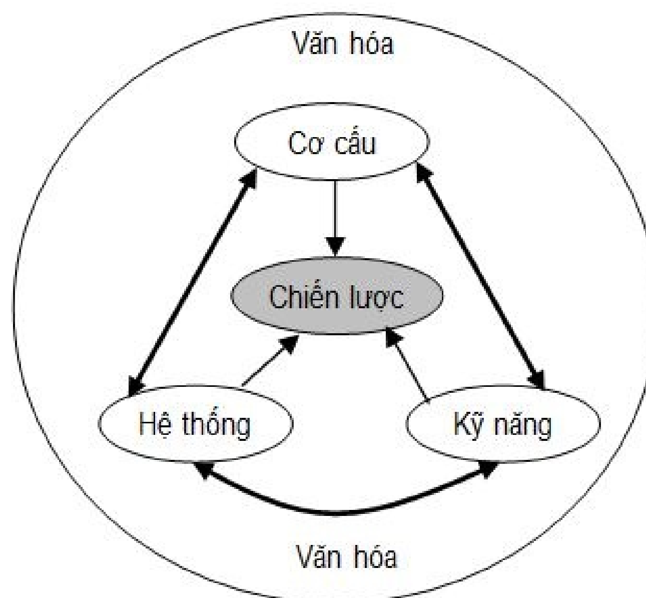
Để giúp cho bộ phận của anh đạt được mục tiêu, 5 yếu tố sau của cơ cấu công ty cần phải hoạt động nhịp nhàng[(*)]:

- Chiến lược: là phương pháp trọng yếu mà công ty sử dụng để đạt mục đích.
- Cơ cấu: mọi người được đặt vào vị trí nào trong công ty và họ phối hợp với nhau như thế nào.
- Hệ thống: Các quy trình được sử dụng để tăng thêm giá trị và hiệu quả.
- Kỹ năng: Năng lực của các nhóm khác nhau trong công ty.
- Văn hóa: Những giá trị, quy tắc và những giả định văn hóa tạo nên cách cư xử.

Dĩ nhiên, để đạt được thành công, anh cần một chiến lược tập trung. Những sai lầm trong việc bố trí một yếu tố bất kỳ trong năm yếu tố này đều có thể làm cho ngay cả chiến lược tuyệt vời nhất cũng trở nên vô dụng. Chiến lược vạch ra định hướng cho các yếu tố khác, và cũng bị ảnh hưởng bởi những yếu tố này. Ví dụ như nếu anh quyết định thay đổi chiến lược của nhóm, anh có thể sẽ phải thay đổi cả cơ cấu, hệ thống và kỹ năng của nhóm để hỗ trợ cho kế hoạch mới. Như trong bảng 6-1, việc xem xét kỹ lưỡng chiến lược và việc sắp xếp các yếu tố hỗ trợ có quan hệ mật thiết với nhau.

Bảng 6-1

Các yếu tố trong cơ cấu công ty



Xác định sai sót trong cách bố trí nhân sự

Công ty có thể sửa chữa sai sót trong bố trí nhân sự theo nhiều cách.

Anh nên hướng mục tiêu trong 90 ngày đầu tiên vào xác định những sai lầm tiềm ẩn trong cách bố trí và sau đó soạn ra kế hoạch chỉnh sửa các lỗi đó. Sau đây là một số lỗi thông thường trong việc bố trí nhân sự:

- Lỗi về kỹ năng và chiến lược: Giả sử anh là trưởng bộ phận R&D và anh đặt ra mục tiêu cần phải làm tăng số lượng những ý tưởng về sản phẩm mới mà nhóm cần nghĩ ra. Tuy nhiên, nhân viên của anh không hiểu những phương pháp mới nhất và những công cụ hỗ trợ giúp họ làm việc hiệu quả hơn. Trong trường hợp này, kỹ năng của nhóm anh không hỗ trợ cho chiến lược.
- Lỗi về hệ thống và chiến lược: Ví dụ anh đứng đầu bộ phận marketing với chiến lược tập trung vào nhóm khách hàng mới. Nếu nhóm của anh không có được quy trình, cách thức hiệu quả để xử lý và phân tích thông tin về nhóm khách hàng này thì hệ thống làm việc của nhóm không hỗ trợ được gì cho chiến lược.
- Lỗi về cơ cấu và hệ thống: Giả sử anh đứng đầu nhóm phát triển sản phẩm mà thành viên trong nhóm được phân công theo các dòng sản phẩm. Cơ sở của cơ cấu này là tập trung vào những kỹ thuật đã được chuyên môn hóa theo những sản phẩm riêng biệt. Nhưng cơ cấu này cũng có nhược điểm: Nhóm làm việc không có một hệ thống hiệu quả để tích hợp những kết quả chồng chéo của các nhóm sản phẩm khác nhau. Kết quả của việc kết hợp không đồng đều này giữa cơ cấu và hệ thống sẽ gây khó khăn cho hoạt động của cả nhóm.

Tránh một số lỗi thường gặp

Rất nhiều nhà quản lý dựa vào những mô hình thông thường để xác định các vấn đề phức tạp về tổ chức. Hãy cảnh giác với những lỗi thường gặp này.

- Anh nỗ lực tổ chức lại nhưng càng làm phát sinh khó khăn hơn. Kiểm tra cơ cấu làm việc của nhóm khi gặp vấn đề cũng giống như sắp xếp lại ghế trên boong tàu Titanic. Chỉ nên thực hiện điều này khi anh biết chắc việc tái cơ cấu có thể giải quyết được tận gốc rễ của vấn đề. Nếu không, anh sẽ chỉ tạo ra những sai lầm mới về tổ chức mới và phải làm lại từ đầu, sẽ phá vỡ nhóm; giảm hiệu quả làm việc và sự tín nhiệm của anh cũng bị đe dọa.
- Tạo ra những cơ cấu quá phức tạp. Đây cũng là một lỗi thường xảy ra. Mặc dù một cấu trúc trên giấy tờ có vẻ rất tốt, ví dụ như ma trận, trong đó các nhân viên ở các bộ phận khác nhau có cùng trách nhiệm giống nhau và “áp lực sáng tạo” sẽ phát sinh thông qua việc

làm cùng nhau, nhưng thường chỉ mang lại sự quan liêu. Hãy đấu tranh với những nơi muốn trốn tránh trách nhiệm. Hãy đơn giản hóa cơ cấu đến mức tối đa mà không phải nhân nhượng mục tiêu chính.

- Vấn đề tự động hóa quy trình. Tự động hóa quy trình then chốt của nhóm có thể mang lại sự tăng trưởng đáng kể trong năng suất, chất lượng và độ tin cậy, nhưng đó cũng là một sai lầm nếu chỉ đơn giản hóa quy trình hiện tại nhờ vào công nghệ nếu quy trình đó có những lỗi cơ bản nghiêm trọng. Việc tự động hóa không giải quyết những vấn đề như vậy mà thậm chí còn làm cho khó khăn trở nên nghiêm trọng hơn. Đầu tiên hãy phân tích và sắp xếp hợp lý hóa các quy trình; sau đó quyết định xem việc tự động hóa các quy trình này có còn hợp lý không.
- Tạo ra sự thay đổi chỉ nhằm để thay đổi. Đừng phá bỏ bất kỳ quy định nào trước khi anh hiểu tại sao chúng lại được dựng lên. Những nhà lãnh đạo mới cảm thấy áp lực phải tạo ra dấu ấn mới trong công ty nên thường thay đổi chiến lược hoặc cơ cấu trước khi họ thực sự hiểu hoạt động kinh doanh. Ở đây một lần nữa, hành động vội vàng như đã bàn ở Chương 2 chỉ dẫn đến thất bại mà thôi.
- Đánh giá quá cao khả năng tiếp thu những thay đổi chiến lược của nhóm. Một chiến lược mới đầy tham vọng là điều dễ hiểu. Nhưng trong thực tế, bất kỳ một nhóm nào cũng đều khó có thể thay đổi ngay trên quy mô lớn, chỉ có tiến bộ đáng kể nếu thời gian cho phép. Hãy tập trung vào một vài ưu tiên quan trọng. Tạo ra những thay đổi vừa phải cho chiến lược của nhóm, sau đó hãy thử nghiệm, và cải tiến cơ cấu, quy trình, kỹ năng và văn hóa một cách từ từ.

Bắt đầu thực hiện cải tổ

Việc sắp xếp lại một tổ chức cũng giống như việc chuẩn bị cho một chuyến đi biển dài ngày. Trước tiên, anh phải chọn được nơi đến (nhiệm vụ và mục tiêu) và đường đi (chiến lược). Sau đó, anh phải tính toán xem anh cần loại thuyền nào (cơ cấu), cần trang bị như thế nào (hệ thống), và đội thủy thủ ra sao (kỹ năng). Trong suốt chuyến đi, anh luôn phải để mắt đến những dải đá ngầm không có trên hải đồ.

Quan trọng là tính hợp lý của việc sắp xếp. Thay đổi cơ cấu trước khi vạch ra được một chiến lược sẽ không mang lại ích lợi gì. Ngoài ra, anh không thể đánh giá được mình sẽ cần bao nhiêu thủy thủ cho đến khi anh xác định được điểm đến, lộ trình và loại thuyền anh cần.

1. Bước đầu tiên - xác định chiến lược. Bắt đầu bằng việc xem xét xem

tổ chức của anh được đặt ở vị trí nào trong các mục tiêu của tổ chức và các ưu tiên hàng đầu của anh. Phải chắc chắn rằng, chiến lược của anh được suy tính kỹ càng và có logic.

2. Xem xét các kỹ năng, hệ thống và các cơ cấu hỗ trợ. Tiếp theo, xem xét cơ cấu hiện tại của nhóm, hệ thống và các kỹ năng hỗ trợ cho những thay đổi trong chiến lược của anh. Hãy nghiên cứu kỹ và tìm hiểu các yếu tố này. Nếu một hoặc một số yếu tố không phù hợp với chiến lược của anh, hãy xác định xem anh cần thay đổi chiến lược của mình như thế nào và xây dựng (hoặc đạt được) các yếu tố anh cần bằng cách nào.
3. Quyết định cách thức và thời gian anh đưa ra chiến lược mới. Trang bị cho mình sự hiểu biết sâu sắc về những nguồn lực hiện tại của nhóm, lập ra lộ trình cho việc thay đổi chiến lược (nếu việc thay đổi là cần thiết). Phác thảo những thay đổi trong việc định vị (thị trường, khách hàng và nhà cung cấp) và thay đổi trong nguồn lực hỗ trợ. Sau đó, thực hiện theo một khung thời gian thực tế cho việc tiến hành những thay đổi này.
4. Định hình lại đồng thời cơ cấu, hệ thống và kỹ năng. Sẽ chẳng có ý nghĩa gì trong việc sắp xếp lại cơ cấu nhóm nếu anh không xác định được sự tương tác giữa việc thay đổi hệ thống và những kỹ năng hỗ trợ cho nhóm. Tránh việc thay đổi riêng rẽ hệ thống và cơ cấu bởi chúng liên kết rất chặt chẽ với nhau.
5. Khép kín chu trình. Càng nghiên cứu kỹ về cơ cấu, hệ thống và kỹ năng của nhóm, anh càng hiểu được khả năng thay đổi nguồn lực và văn hóa của nhóm ở mức nào là phù hợp. Sự hiểu biết sâu sắc này sẽ làm tăng thêm hiểu biết của anh về việc những thay đổi nào của chiến lược có thể thực hiện được trong khoảng thời gian nhất định.

Phác thảo chiến lược

Một chiến lược được cân nhắc kỹ và hợp lý sẽ giúp nhóm của anh hoàn thành mục tiêu và góp phần tăng tính cạnh tranh cho công ty. Một chiến lược tốt sẽ vạch rõ công ty của anh nên làm gì và quan trọng hơn là không nên làm những gì.

Những câu hỏi chiến lược cơ bản liên quan đến các vấn đề sau: *khách hàng, nguồn vốn, năng lực, và các cam kết*. Hãy sử dụng danh mục dưới đây để nhanh chóng phác thảo chiến lược cho nhóm.

- Khách hàng: Chúng ta sẽ tiếp tục phục vụ nhóm khách hàng nào? Chúng ta sẽ từ bỏ thị trường nào? Thị trường mới nào chúng ta sẽ

khai phá và khi nào thì sẽ tiến hành?

- Nguồn vốn: Chúng ta sẽ duy trì hoạt động kinh doanh nào, sẽ đầu tư vào đâu và thu được lợi nhuận từ đâu? Chúng ta cần thêm bao nhiêu vốn, khi nào cần? Số vốn này sẽ lấy từ đâu?
- Năng lực: Điểm mạnh, điểm yếu là gì? Chúng ta có thể tăng cường những năng lực hiện tại nào của công ty (ví dụ như tổ chức phát triển mạnh sản phẩm mới)? Chúng ta cần xây dựng điều gì? Chúng ta cần sáng tạo hoặc tiếp thu điều gì?
- Cam kết: Chúng ta cần phải thực hiện những cam kết quan trọng nào? Khi nào? Chúng ta phải duy trì hoặc hủy bỏ những cam kết khó thay đổi nào trước đây?

Việc nghiên cứu về chiến lược kinh doanh không nằm ngoài phạm vi nghiên cứu của cuốn sách này. Nhưng anh cũng có thể tìm thấy câu trả lời cho các câu hỏi này ở các nguồn tài liệu tham khảo khác. (Hãy xem phần gợi ý những tài liệu tham khảo ở cuối cuốn sách này). Mục đích chính của chúng ta bây giờ là đánh giá chiến lược bằng việc xem xét tính mạch lạc, chất lượng và khả năng thực hiện của chiến lược đó.

Đánh giá sự gắn kết của tổ chức

Logic có phải là nền tảng để lựa chọn thị trường, sản phẩm, kỹ thuật, kế hoạch và mục tiêu - những yếu tố tạo nên chiến lược không? Hãy phân tích xem các yếu tố của chiến lược có ăn khớp với nhau không, có hợp logic không, để đảm bảo chiến lược này hợp lý từ đầu đến cuối. Liệu người phát triển chiến lược đã tính đến những trường hợp phát sinh và những mặt thực tế khi thực hiện chưa?

Anh đánh giá tính logic của chiến lược như thế nào? Hãy bắt đầu bằng việc xem xét các tài liệu miêu tả chiến lược của nhóm, ví dụ như những kế hoạch chiến lược và sứ mệnh của nhóm. Sau đó, phân chia chiến lược thành các phần nhỏ hơn - thị trường, sản phẩm, kỹ thuật, kế hoạch phân theo chức năng và mục tiêu. Hãy tự hỏi bản thân: các hướng khác nhau trong chiến lược có hỗ trợ nhau không? Có sự liên kết logic giữa các mảng không? Cụ thể hơn, việc phân tích thị trường có liên kết vững chắc với mục tiêu của nhóm không? Ngân sách phát triển sản phẩm có phù hợp với vốn đầu tư đã được lên kế hoạch theo từng giai đoạn của chiến lược không? Các kế hoạch đã chuẩn bị sẵn sàng để nhân viên bán hàng có thể thực hiện chưa?

Nếu toàn bộ chiến lược hợp lý, anh sẽ dễ dàng nhận ra các mối liên kết.

Đánh giá sự toàn vẹn của chiến lược

Chiến lược này còn hiệu quả trong vòng hai đến ba năm tới không? Chiến lược này có giúp nhóm hỗ trợ mục tiêu chung của công ty không? Cũng có thể chiến lược của nhóm anh đã kỹ càng và hợp lý. Nhưng liệu nó đã đầy đủ chưa? Có nghĩa là liệu chiến lược này có tạo ra sức mạnh giúp nhóm anh thực hiện những hành động cần thiết để đi tới thành công - và giúp công ty thành công - trong vòng hai đến ba năm tới chưa?

Để đánh giá về chất lượng của chiến lược, hãy sử dụng 3 phương pháp sau:

Sử dụng câu hỏi thăm dò. Sếp của anh có tin rằng chiến lược này sẽ tạo ra hiệu quả khi nhóm của anh nỗ lực thực hiện nó? Có các kế hoạch dự phòng để bảo đảm an toàn, phát triển và bảo vệ các nguồn lực khi thực hiện kế hoạch không? Mục tiêu lợi nhuận và các mục tiêu khác đã được đề ra đủ cao để nhóm đi theo đúng hướng và cố gắng thực hiện hay chưa? Có đủ tiền dành cho việc đầu tư không? Cho việc nghiên cứu hay chưa?

Sử dụng phương pháp phân tích điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và mối đe dọa của chiến lược này. Sau đây là các ví dụ:

- Điểm mạnh của chiến lược: Sự linh hoạt trong việc phát triển và đưa ra những sản phẩm mới để đáp ứng những thay đổi nhanh chóng của thị hiếu khách hàng.
- Điểm yếu của chiến lược: Quá tin tưởng vào một vài sản phẩm có tuổi thọ cao.
- Cơ hội của chiến lược: Nhóm anh có thể khai phá thị trường mới bằng cách mở rộng thương hiệu hiện tại.
- Mối đe dọa của chiến lược: Một đối thủ cạnh tranh xuất hiện trên thị trường chủ chốt với kỹ thuật mới tiên tiến hơn.
- Nghiên cứu quá trình hình thành chiến lược: Hãy tìm hiểu ai là kiến trúc sư trưởng của quy trình phát triển chiến lược. Họ có thúc đẩy quy trình này không? Có thực hiện quy trình không? Nếu thúc đẩy, họ có xét hết các trường hợp phát sinh không. Nếu thực hiện, họ có thực hiện những thỏa hiệp xuất phát từ những cuộc tranh luận không? Bất cứ một sự nhầm lẫn nào trong việc phát triển quy trình cũng làm tổn hại đến sự toàn vẹn của chiến lược.

Đánh giá việc thực hiện

Chiến lược này đã được thực hiện mạnh mẽ chưa? Nếu chưa, thì tại sao? Bước tiếp theo, hãy xét xem chiến lược của nhóm được thực hiện như thế nào - điều mọi người ***làm*** chứ không phải những gì họ ***nói***. Khi làm như vậy, anh sẽ xác định được vấn đề xuất phát từ sự thiếu chính xác trong việc định hình chiến lược hay trong quá trình thực hiện chiến lược. Hãy tự hỏi mình các câu hỏi sau:

- Việc thực hiện chiến lược được cụ thể hóa đến từng chi tiết có được áp dụng khi đưa ra những quyết định hàng ngày không?
- Cách quản lý công việc có nhất quán với những điểm chủ đạo trong chiến lược? Mục tiêu công ty theo đuổi là gì?
- Nếu chiến lược yêu cầu làm việc theo nhóm và cùng cộng tác, liệu mọi người có làm việc theo nhóm và có hợp tác thực sự với nhau không?
- Nếu chiến lược yêu cầu nhân viên có những kỹ năng mới, thì liệu công ty có sẵn trang thiết bị cho việc đào tạo và phát triển những kỹ năng này không?

Trả lời những câu hỏi dạng này sẽ giúp anh quyết định liệu cần đẩy mạnh việc thay đổi trong chiến lược hay trong việc thực hiện chiến lược.

Điều chỉnh chiến lược

Giả sử anh phát hiện ra một sai lầm nghiêm trọng trong chiến lược mà anh thừa hưởng từ người tiền nhiệm. Liệu anh có thể thay đổi được tận gốc chiến lược hay cách thức thực hiện nó hay không? Điều này phụ thuộc vào hai yếu tố: tình huống kinh doanh K-X-T-D anh gặp phải và khả năng thuyết phục mọi người xây dựng và ủng hộ ý tưởng của anh.

Việc đề xuất những thay đổi quan trọng trong chiến lược là điều khó khăn nhất trong việc sắp xếp lại cơ cấu. Anh phải thuyết phục mọi người tin rằng nhóm của họ đang thực hiện tốt những bước đi đúng đắn. Nếu anh tin rằng chiến lược đó sẽ đưa nhóm của anh đi sai đường, thì việc quan trọng lúc này là nêu câu hỏi để thuyết phục sếp của anh và những người khác kiểm tra lại chiến lược. Anh có thể đặt ra những câu hỏi như sau:

- Nếu chúng ta hoàn thành kế hoạch này thì những hậu quả *không mong đợi* nào sẽ xảy ra?
- Tôi thấy rằng kế hoạch này nhằm phục vụ một thị trường rộng lớn. Đấy có phải là điều chúng ta muốn không?
- Kế hoạch này quá tham vọng. Chúng ta cần những mục tiêu nào

khác để hoàn thành kế hoạch này?

Nếu anh kết luận rằng chiến lược này sẽ thúc đẩy nhóm tiến lên nhưng không đủ nhanh, đủ xa, thì cách giải quyết hay nhất là ngừng thực hiện và đặt kế hoạch cho những thay đổi lớn hơn sau này. Ví dụ, anh có thể nhằm vào mục tiêu lợi nhuận vừa phải, hay đề nghị đầu tư vào một công nghệ cần thiết trước khi chiến lược cần tới. Có thể tạm hoãn những thay đổi cơ bản cho đến khi anh hiểu rõ hơn và có được sự hỗ trợ từ những thành viên cốt cán trong công ty.

Hình thành cơ cấu làm việc của nhóm

Khi anh đã lựa chọn được những thay đổi cần thiết cho chiến lược của nhóm, anh có thể chỉ ra những thay đổi về mặt cơ cấu để hỗ trợ cho chiến lược.

Thế nào là một cơ cấu chính xác? Đơn giản nhất là cơ cấu của nhóm anh được sắp xếp sao cho nhân viên và công nghệ hỗ trợ tốt nhất cho chiến lược. Cơ cấu này sẽ bao gồm các yếu tố sau:

- Các nhóm: Những báo cáo của anh được phân loại như thế nào, theo chức năng, sản phẩm hay theo khu vực địa lý?
- Quyền quyết định: Ai là người có quyền đưa ra quyết định và theo cách nào?
- Hệ thống khen thưởng và việc đánh giá năng lực làm việc: Hệ thống đánh giá năng lực và khen thưởng có đúng không?
- Mối quan hệ trong việc báo cáo và cơ cấu chia sẻ thông tin: Mọi người quan sát và kiểm soát việc thực hiện công việc như thế nào? Cách họ chia sẻ thông tin và đưa ra những quyết định ở cấp cao ra sao?

Đánh giá cơ cấu

Trước khi anh bắt đầu thực hiện những ý tưởng về việc sắp xếp lại cơ cấu của nhóm, hãy xem xét kỹ 4 yếu tố cơ cấu tương tác với nhau như thế nào. Chúng có ăn khớp với nhau không? Hãy tự hỏi bản thân:

- Các thành viên trong nhóm làm việc có giúp nhau đạt được mục tiêu chiến lược không? Các nhân viên có năng lực có được xếp vào đúng vị trí để hướng tới mục tiêu chính không?
- Cơ cấu đưa ra quyết định có cho phép chúng ta đưa ra những quyết định hay nhất một cách hiệu quả không?

- Cách đánh giá và khen thưởng cho những tiến bộ đạt được có quan trọng đối với mục tiêu chiến lược không?
- Mối quan hệ trong việc báo cáo có thúc đẩy việc chia sẻ thông tin đúng thời điểm và giám sát công việc nhằm hỗ trợ chiến lược không?

Nếu anh đang ở giai đoạn ban đầu - hình thành nhóm làm việc mới - anh sẽ không có một cơ cấu hiện tại để đánh giá. Thay vào đó, hãy suy nghĩ về việc anh muốn những mảng cơ cấu làm việc như thế nào trong nhóm của anh.

Giải quyết vấn đề thỏa hiệp và nhân nhượng

Không một công ty nào là hoàn hảo, mọi tổ chức đều phải thỏa hiệp một điều gì đó. Bởi vậy, anh cần tìm sự cân bằng trong tình huống của anh. Khi anh dự định thay đổi một vài điểm trong cơ cấu làm việc của nhóm, hãy tính đến những khó khăn thường gặp như:

- Kiến thức nền tảng của nhóm quá rộng hay quá hẹp. Khi anh tập hợp những người có kinh nghiệm và năng lực tương tự nhau, họ có thể học tập nhau và học hỏi kinh nghiệm của nhau. Nhưng nếu kiến thức nền của họ quá hẹp hoặc quá chuyên môn, thì sự phân chia và cách biệt sẽ xảy ra. Những nhóm gồm các nhân viên có chuyên môn khác nhau có thể cộng tác thành công hơn, mặc dù cái giá để có được những nhân viên thành thạo là khá cao.
- Phạm vi trao quyền quyết định cho nhân viên quá rộng hoặc quá hẹp. Một quy tắc chung là quyết định phải được đưa ra bởi những người có kiến thức phù hợp nhất, nếu như họ có động lực làm những gì tốt nhất cho công ty. Nếu việc đưa ra quyết định thuộc quyền của một vài người, thì anh (và có thể một vài cá nhân khác) có thể quyết định nhanh chóng. Nhưng anh sẽ bỏ phí sự hiểu biết của các nhân viên khác - những người được trang bị tốt hơn để đưa ra những quyết định như vậy. Cơ cấu này có thể dẫn tới những quy định thiếu hiểu biết và tạo sức ép quá lớn lên những người đưa ra quyết định. Nói cách khác, nếu những người có quyền đưa ra quyết định nhưng lại không hiểu được tác động to lớn của quyết định họ đưa ra, thì họ có thể đưa ra những quyết định không khôn ngoan.
- Nhân viên không được khen thưởng thích đáng. Những nhà quản lý giỏi sẽ coi lợi ích của những người đưa ra quyết định và lợi ích của cả nhóm là một. Điều này giải thích lý do tại sao hệ thống khen thưởng theo nhóm lại có hiệu quả ở một số công ty: họ tập trung sự chú ý của tất cả mọi người vào khả năng của nhóm để làm việc cùng nhau. Khó khăn nảy sinh khi biện pháp thưởng phạt không đánh giá được

nỗ lực cá nhân hay tập thể. Khó khăn cũng nảy sinh khi khen thưởng lại chỉ thúc đẩy nỗ lực cá nhân mà không có lợi cho mục tiêu lớn hơn của nhóm - ví dụ như làm cho nhân viên, những người cùng phục vụ một nhóm khách hàng, lại thiếu động cơ hợp tác. Đây chính là vấn đề mà Hannah Jaffey phải đương đầu ở phần đầu của chương này.

- Mối quan hệ trong cơ cấu báo cáo dẫn tới sự phân chia hay sự hỗn loạn trong việc giải trình trách nhiệm. Mối quan hệ trong cơ cấu báo cáo sẽ giúp anh quan sát và kiểm soát công việc trong nhóm, phân chia trách nhiệm và khuyến khích tính chịu trách nhiệm. Mối quan hệ trong việc báo cáo theo cấp bậc làm cho những nhiệm vụ này trở nên dễ dàng hơn nhưng sẽ dẫn tới sự phân chia và thiếu chia sẻ thông tin. Việc tổ chức báo cáo càng phức tạp như cơ cấu ma trận, có thể mở rộng việc chia sẻ thông tin và giảm bớt sự phân chia nhưng có thể dẫn tới sự hỗn loạn trong việc giải trình trách nhiệm.

Sắp xếp các hệ thống chính

Những hệ thống (cũng thường được hiểu là “quy trình”) giúp cho nhóm anh chuyển thông tin, tài liệu và kiến thức thành những sản phẩm hay dịch vụ thương mại tồn tại được trên thị trường, hay thành những kiến thức hoặc ý tưởng mới, anh hay thành mối quan hệ sản xuất hay bất cứ thứ gì mà công ty coi là cần thiết. Một lần nữa, giống như với vấn đề cơ cấu, hãy tự hỏi bản thân: liệu quy trình đó có hỗ trợ cho chiến lược không? Điều này có nghĩa là liệu những quy trình này có giúp nhóm của anh đạt được - hay thậm chí là vượt qua cả mục tiêu đã được đề ra trong chiến lược không?

Hãy nhớ rằng phạm vi và những loại quy trình nào mà anh cần còn phụ thuộc vào việc mục tiêu chính của anh có khả năng thực hiện hiệu quả hoặc kích thích sự đổi mới hay không? Anh không thể hy vọng đạt được chất lượng và sự tin cậy cao (với chi phí thấp) mà không chú trọng đến phát triển quy trình, trong đó mục đích lẫn phương tiện (phương pháp, kỹ thuật, dụng cụ) được chỉ ra chi tiết. Những ví dụ điển hình của việc này là các nhà máy sản xuất và các công ty cung cấp dịch vụ. Nhưng quá trình như vậy có thể cản trở sự đổi mới. Bởi vậy, nếu mục tiêu của anh là kích thích đổi mới thì anh cần phát triển những quy trình tập trung nhiều hơn vào việc xác định mục đích và vào việc kiểm tra quy trình một cách nghiêm ngặt khi đạt được mục đích tại những điểm then chốt, chứ không nên quá tập trung vào các biện pháp kiểm soát.

Thực hiện quá trình phân tích

Một công ty thẻ tín dụng cố gắng xác định quy trình cơ bản để đạt được kết quả như trong bảng 6-1. Sau đó, họ sắp xếp và cải tiến từng quy

trình, phát triển những dự án có phạm vi thích hợp và thay đổi hệ thống khen thưởng nhằm kích thích nhân viên làm việc có hiệu quả hơn. Họ cũng tập trung vào việc xác định những điểm mấu chốt. Đối với những nhiệm vụ quan trọng nhưng chưa được kiểm soát đầy đủ, họ sửa chữa lại các quy trình và giới thiệu những công cụ hỗ trợ mới. Kết quả thật đáng ngạc nhiên. Sự hài lòng của khách hàng và năng suất của công ty đã được tăng lên đáng kể.

Tổ chức hay nhóm của anh cũng có thể thực hiện những quy trình giống như công ty thẻ tín dụng này. Thử thách đầu tiên anh gặp phải là xác định các quy trình này và sau đó quyết định xem quy trình nào là quan trọng đối với chiến lược của anh. Những hoạt động quan trọng này là quy trình then chốt của anh. Ví dụ như giả sử chiến lược của nhóm anh là tập trung làm thỏa mãn khách hàng thông qua việc phát triển sản phẩm. Anh cần phải đảm bảo rằng tất cả các quy trình liên quan tới việc cung cấp dịch vụ hay sản phẩm đến tận tay khách hàng đều phải hỗ trợ cho mục đích đó.

Bảng 6-1

Ví dụ về quy trình phân tích

Quy trình cung cấp dịch vụ hay sản phẩm	Quy trình dịch vụ hỗ trợ	Quy trình kinh doanh
Quy trình áp dụng	Loạt sản phẩm	Quản lý chất lượng
Kiểm tra tín dụng	Yêu cầu của khách hàng	Quản lý tài chính
Sản phẩm thẻ tín dụng	Quản lý khách hàng	Quản lý nguồn nhân lực
Quản lý giấy phép	Quản lý thông tin và kỹ thuật	
Quy trình giao dịch		
Quảng cáo		
Quy trình thanh toán		

Sắp xếp hệ thống theo cơ cấu

Nếu quy trình then chốt của nhóm anh là hỗ trợ cho chiến lược thì chúng phải phù hợp với cơ cấu của công ty (cách tổ chức nhân viên và công việc). Chúng ta có thể so sánh mối quan hệ này với cơ thể con người. Cơ thể người gồm xương, hệ cơ, da và các bộ phận khác, là nền tảng cơ cấu cho những chức năng bình thường của con người. Sinh lý học - hệ thống tuần hoàn, hệ hô hấp, tiêu hóa và các chức năng khác là một hệ thống giúp cho các bộ phận của cơ thể hoạt động một cách nhịp nhàng. Trong công ty cũng như trong cơ thể con người, cả cơ cấu và quy trình phải hợp lý và hỗ trợ nhau.

Để đánh giá hiệu quả và hiệu lực của mỗi quy trình chính, anh cần kiểm tra 4 khía cạnh sau:

- Năng suất: quy trình chuyển hóa kiến thức, vật liệu và sức lao động thành sản phẩm có hiệu quả hay không?
- Thời gian: quy trình cung cấp sản phẩm có đúng thời gian biểu hay không?
- Tín nhiệm: quy trình đó có thực sự đáng tin cậy hay không, hay nó thường xuyên có vấn đề?
- Chất lượng: quy trình phân phối sản phẩm có đạt tiêu chuẩn chất lượng như yêu cầu hay không?

Khi hệ thống và cơ cấu ăn khớp với nhau thì cả hai yếu tố này sẽ hỗ trợ lẫn nhau và củng cố cho chiến lược. Ví dụ như một công ty dịch vụ khách hàng có cơ cấu dựa trên những nhóm khách hàng cụ thể cùng chia sẻ thông tin theo đội và phản ứng hiệu quả với những vấn đề có ảnh hưởng đến tất cả các nhóm khách hàng.

Khi hệ thống và cơ cấu không ăn khớp với nhau - ví dụ như các đội khác nhau cạnh tranh cùng một nhóm khách hàng và sử dụng những quy trình bán hàng khác nhau - họ sẽ gây tổn hại cho nhau và phá vỡ chiến lược của cả nhóm.

Cải tiến quy trình chủ chốt

Anh cải tiến quy trình then chốt bằng cách nào? Bắt đầu bằng việc vạch ra *bản đồ quy trình* - một biểu đồ dễ hiểu, chỉ ra chính xác những nhiệm vụ của một quy trình riêng biệt luân chuyển giữa nhóm và các cá nhân giải quyết chúng. Hình 6-2 chỉ ra một bản đồ quy trình đơn giản về việc hoàn thành nhiệm vụ.

Hãy yêu cầu những cá nhân chịu trách nhiệm trong mỗi khâu lập ra bản đồ quy trình từ lúc bắt đầu đến lúc kết thúc. Sau đó, yêu cầu cả nhóm tìm kiếm *những điểm mấu chốt và những vấn đề* chung giữa các cá nhân chịu trách nhiệm thực hiện những công đoạn kế tiếp nhau. Ví dụ, những nhầm lẫn hay chậm trễ có thể xảy ra khi ai đó trong bộ phận quan hệ với khách hàng thông tin về nhu cầu xử lý một yêu cầu đặc biệt theo chỉ đạo của nhóm làm việc. Lỗi này thường xảy ra trong quá trình giải quyết những vấn đề như vậy. Hãy làm việc với nhóm để xác định những cơ hội phát triển tốt hơn.

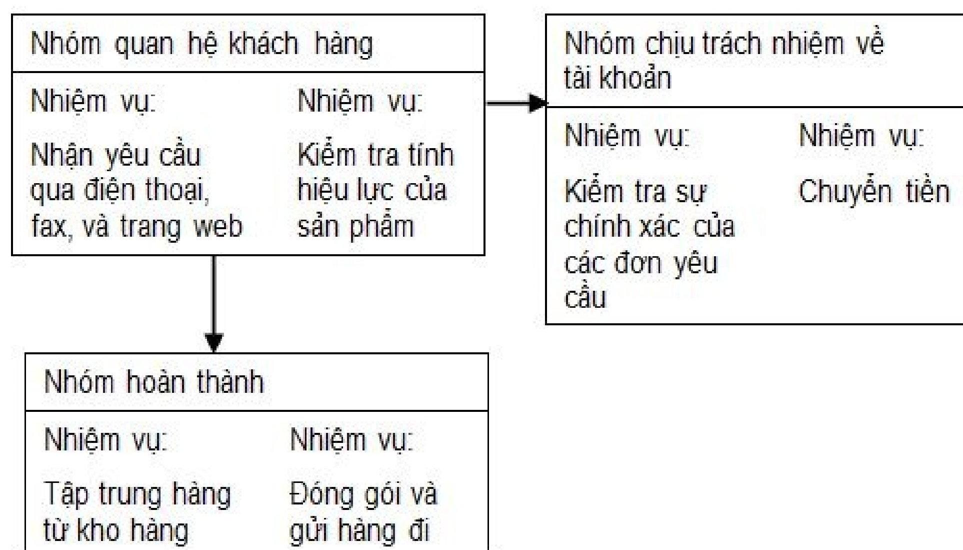
Quá trình phân tích giúp nhóm tích lũy kinh nghiệm. Nó giúp cho cả nhóm hiểu chính xác ai đang làm gì trong và giữa các bộ phận và nhóm, trong việc thực hiện một quy trình riêng biệt. Việc vạch ra bản đồ

quy trình có thể cũng giúp xác định đâu là nguyên nhân gây rắc rối. Anh, sếp của anh và nhóm của anh sau đó có thể quyết định cách cải tiến quy trình tốt nhất là như thế nào. Anh sẽ có hai lựa chọn: thiết kế lại quy trình cơ bản hay tiếp tục cải tiến quy trình đó.

Cần lưu ý rằng, nếu anh chịu trách nhiệm một số quy trình, anh hãy quản lý chúng như một cách đầu tư gián tiếp. Đừng cố đưa ra quá nhiều thay đổi cơ bản trong quy trình then chốt cùng một lúc - chỉ nên đưa ra một hoặc hai sự thay đổi mà thôi, bởi nhóm của anh sẽ không thể tiếp thu quá nhiều thay đổi. Như đã đề cập lúc trước, đừng tự động hóa quá vội vàng, những quy trình khó hiểu cách này hiếm khi giải quyết được vấn đề thực sự của quy trình thiếu hiệu quả. Khó khăn của quy trình thường tập trung vào sự thiếu giao tiếp, quá nhiều kỳ vọng và sự hiểu nhầm về hoạt động kinh doanh. Giải quyết được những trở ngại này sẽ mang lại lợi ích to lớn hơn là chỉ đơn giản tự động hóa quy trình.

Hình 6-2

Bản đồ quy trình



Phát triển kỹ năng cơ bản của nhóm

Liệu các nhân viên của anh đã có các kỹ năng và kiến thức mà nhóm cần để thực hiện quy trình then chốt và để hỗ trợ cho chiến lược mà anh đã định ra hay không? Nếu không, những cơ cấu chưa vững chắc của nhóm anh có thể sẽ tan vỡ. Những kỹ năng cơ bản này bao gồm bốn loại kiến thức sau:

- Chuyên môn của cá nhân: Tích lũy thông qua đào tạo, giáo dục và kinh nghiệm.

- Những kiến thức liên quan: Sự hiểu biết về cách làm việc cùng nhau để hợp nhất các kiến thức cá nhân và đạt được những mục tiêu cụ thể.
- Những kiến thức cần được ghi nhớ: Những phương thức chính mà nhóm anh và các hoạt động thuộc nhóm anh phải dựa vào, ví dụ như dữ liệu cơ sở về khách hàng hay những phương thức nghiên cứu và phát triển v.v…
- Kiến thức thay đổi: Nhận thức về việc phải tới đâu để lấy được những thông tin cần thiết; ví dụ như phải tới các chi nhánh hay các viện nghiên cứu hoặc các đối tác kỹ thuật.

Xác định sự chênh lệch và các nguồn lực

Mục tiêu bao quát của việc đánh giá năng lực của nhóm anh là xác định (1) *sự chêch lệch* giữa kỹ năng và kiến thức đang có với kỹ năng/kiến thức cần có; (2) *các nguồn lực chưa được khai thác tối đa* ví dụ như những công nghệ mới được khai thác một phần và sự lãng phí chuyên gia. Việc thu hẹp sự chêch lệch và sử dụng tốt hơn những nguồn lực chưa được khai thác hết có thể sẽ mang lại hiệu suất và năng suất rất cao.

Để xác định sự chênh lệch về kiến thức và kỹ năng, đầu tiên, anh hãy nhìn lại chiến lược và những quy trình chính mà anh đã xác định được. Hãy tự hỏi liệu anh cần sự tổng hợp nào của 4 loại kiến thức để hỗ trợ quy trình then chốt. Hãy coi đó như một bài toán mà anh phải hình dung được sự tổng hợp kiến thức lý tưởng. Sau đó, hãy đánh giá kỹ thuật, kiến thức, và kỹ năng hiện có của nhóm. Anh nhìn thấy những sự chênh lệch nào? Vấn đề nào có thể được điều chỉnh nhanh chóng và vấn đề nào cần thêm thời gian?

Để xác định nguồn lực chưa được khai thác hết, hãy tìm kiếm những cá nhân hay nhóm trong công ty anh - những người thể hiện năng lực tốt hơn mức trung bình. Điều gì khiến họ làm như vậy? Họ sử dụng các nguồn lực (kỹ thuật, phương pháp, tài liệu, và sự hỗ trợ từ những nhân vật quan trọng) có hiệu quả không, sau đấy sẽ truyền lại cho các thành viên còn lại trong nhóm? Liệu có những ý tưởng về sản phẩm đầy triển vọng nằm trên giá chỉ vì thiếu sự đầu tư hay thiếu vốn không? Liệu những sản phẩm hiện nay có thích hợp để phục vụ cho những nhóm khách hàng mới không?

Tìm hiểu văn hóa của nhóm

Văn hóa bao trùm và ảnh hưởng đến 4 yếu tố cơ cấu công ty, hình thành cách suy nghĩ về chiến lược, cơ cấu, hệ thống và kỹ năng. Những

khó khăn kinh doanh quan trọng nhất mà anh thực sự phải đối mặt trong hoàn cảnh mới này chính là vấn đề về văn hóa.

Văn hóa của công ty bao gồm những quy tắc và giá trị hình thành nên hành vi, thái độ, sự mong đợi của các thành viên trong nhóm. Văn hóa công ty gợi ý cho nhân viên nên làm gì và không nên làm gì. Như đã nói ở trên, các giả thiết cơ bản về cách làm việc như thế nào đã xa xưa đến độ mọi người thậm chí thường không nhận ra sự tồn tại của chúng.

Các tập quán và quy tắc văn hóa ảnh hưởng khá lớn tới mức độ bền vững của tình trạng hiện thời, dù sự cần thiết phải thay đổi nó tới mức nào. Bởi vậy, vấn đề then chốt là anh phải phán đoán được những vấn đề hiện đang tồn tại trong văn hóa của nhóm và xác định chúng nhanh chóng. Có như vậy, văn hóa mới có thể hỗ trợ đầy đủ cho chiến lược của nhóm và phối hợp hài hòa với những thành phần khác trong cơ cấu nhóm - cơ cấu, hệ thống và kỹ năng.

Để hiểu được văn hóa nhóm, anh cần phải quan sát kỹ các biểu hiện văn hóa bên ngoài của nhóm, chẳng hạn như logo, cách ăn mặc, cách giao tiếp hay tương tác, cũng như các quy tắc xã hội, hoặc quy tắc chia sẻ hướng dẫn hành vi. Hãy tìm kiếm những giả thiết mà những thành viên của nhóm cho là đúng. Đối với một nhà lãnh đạo mới đang cố gắng điều chỉnh những khuynh hướng cho nhóm sau khi xác định được chiến lược, thì sau đây là những điều cần suy nghĩ liên quan tới vấn đề này.

- Quyền hạn: Ai là người mà các nhân viên cho rằng có quyền hợp pháp đưa ra các quyết định?
- Giá trị: Hành động và kết quả nào mà các nhân viên tin rằng sẽ tạo ra giá trị? Giá trị này có thể dưới các dạng sau: tạo ra lợi nhuận, làm hài lòng khách hàng, thúc đẩy quá trình đổi mới, tạo ra môi trường làm việc khuyến khích, v.v…

Anh tìm hiểu các suy đoán cơ bản này như thế nào? Để hiểu được các suy đoán về quyền lực, hãy tìm hiểu các quyết định được đưa ra trước đây. Ví dụ như ai bất đồng với ai? Để hiểu được các suy đoán về giá trị, hãy tìm hiểu xem mọi người sử dụng thời gian như thế nào và điều gì thúc đẩy họ mạnh mẽ nhất. Ví dụ, các thành viên trong nhóm dường như chỉ tập trung vào các mối quan hệ công tác mà sao lãng mối quan hệ con người? Họ có coi việc phục vụ khách hàng là ưu tiên hàng đầu không? Họ có dành thời gian cho việc suy nghĩ tìm ra các ý tưởng đầy hứa hẹn về sản phẩm mới. Việc thực hiện có chính xác không?

Bắt đầu tiến hành những thay đổi về văn hóa

Anh không thể hy vọng gì hơn việc phân tích văn hóa và bắt đầu làm việc dựa trên sự thay đổi một số hành vi trong 90 ngày đầu tiên. Danh mục dưới đây nêu ra 5 cách bắt đầu những thay đổi về văn hóa. Dù anh sử dụng bất cứ phương pháp nào thì mục tiêu thay đổi về văn hóa cũng phải tiến hành song song cùng với chiến lược, cơ cấu và kỹ năng của nhóm.

Thay đổi biện pháp đánh giá và tạo động lực. Thay đổi cách thức đánh giá thành công trong suy nghĩ của anh. Sau đó, điều chỉnh mục tiêu của nhân viên phù hợp với các biện pháp mới này. Ví dụ hãy coi như có sự thay đổi về tính cân bằng giữa động lực của nhóm và của cá nhân. Thành công đó có yêu cầu mọi người làm việc và hợp tác chặt chẽ với nhau không - chẳng hạn trong một nhóm phát triển sản phẩm mới? Nếu vậy, sau đó hãy chú trọng hơn đến động lực của nhóm. Nhân viên trong nhóm của anh có làm việc độc lập hay không - chẳng hạn trong bộ phận bán hàng? Nếu như vậy và nếu những đóng góp cá nhân cho việc kinh doanh có kết quả, thì hãy chú trọng đến động lực cá nhân.

- Đưa ra những dự án thí điểm. Hãy tạo cơ hội cho nhân viên thử nghiệm những công cụ và cách làm việc mới. Ví dụ đưa ra thử nghiệm sự đổi mới trên sản phẩm hay phân chia việc giải quyết vấn đề.
- Bổ nhiệm nhân sự. Hãy thận trọng khi bổ nhiệm những người từ bên ngoài để kích thích sự suy nghĩ và kỷ luật giữa các thành viên trong nhóm. Một thành viên mới có thể là sự thay thế xác đáng trong lĩnh vực quan trọng - ví dụ việc phát triển sản phẩm mới hay quản lý sản xuất. Tương tự như vậy, anh có thể bổ nhiệm một người tư vấn về quy trình - một người có kiến thức kinh doanh nhưng chỉ tập trung vào quy trình hoạt động của nhóm và hỗ trợ cho những nỗ lực của anh trong quá trình thay đổi.
- Thúc đẩy việc học hỏi lẫn nhau. Đặt những thành viên trong nhóm vào cách làm việc, cách nghĩ mới về kinh doanh - ví dụ nghĩ về viễn cảnh mới về khách hàng và các đối thủ cạnh tranh. Cũng có thể học tập từ các quy định tiêu chuẩn của các công ty hàng đầu.
- Thu hút sự chú ý. Hãy tìm cách làm cho nhân viên suy nghĩ sáng tạo để hình dung ra những phương pháp làm việc mới. Ví dụ, sắp xếp một cuộc họp ngoài lề để thu thập các ý tưởng nhằm cải tiến quy trình hiện nay.

Bắt đầu hành động

Rút ra bài học từ các phân tích này để phát triển kế hoạch về việc cải

tổ công ty. Nếu anh gặp trở ngại trong việc thuyết phục mọi người chấp nhận phong cách làm việc hiệu quả hơn thì anh hãy lùi lại và tìm hiểu xem những sai lầm trong việc bố trí lại công ty đã dẫn tới những vấn đề nào.

DANH MỤC CÂU HỎI KIỂM TRA TĂNG TỐC

1. Anh đánh giá thế nào về các sai lầm trong việc sắp xếp chiến lược, hệ thống, kỹ năng và văn hóa? Anh sẽ tìm hiểu sâu hơn bằng cách nào, nhằm chứng thực cho những quan sát đó của mình?
2. Anh cần đưa ra những quyết định nào về vốn, khách hàng, năng lực và các cam kết? Anh sẽ thực hiện những quyết định này khi nào và bằng cách nào?
3. Đánh giá hiện tại của anh về tính mạch lạc chặt chẽ trong chiến lược của công ty? Nó đã hoàn thiện chưa? Anh suy nghĩ gì về việc thay đổi chiến lược của công ty?
4. Điểm mạnh và điểm yếu trong cơ cấu công ty? Anh nghĩ gì về những thay đổi cơ cấu mà công ty có thể có?
5. Quy trình chính trong công ty của anh là quy trình nào? Chúng hoạt động tốt tới mức nào? Điểm nào là ưu tiên của anh trong việc cải tiến quy trình?
6. Đâu là những chênh lệch mà anh xác định được về kỹ năng và các nguồn lực nào chưa được sử dụng đúng mức? Anh sẽ ưu tiên những vấn đề nào trong việc củng cố các kỹ năng cơ bản?
7. Những nhân tố thực dụng và không thực dụng của văn hóa là gì? Anh có thể bắt đầu từ đâu để thay đổi văn hóa?

Khi Liam Geffen được chỉ định làm lãnh đạo một bộ phận đang bất ổn trong một công ty thiết bị đo đạc, anh biết mình đang ở trên lưng cọp. Mức độ khó khăn của công việc càng trở nên rõ ràng hơn khi anh đọc những báo cáo hoạt động năm trước của bộ phận này. Các nhân viên hoặc quá xuất sắc hoặc quá kém cỏi, chẳng có ai ở mức trung bình. Điều này chứng tỏ người tiền nhiệm của anh đã có đánh giá thiên vị đối với một số người.

Qua trao đổi với những nhân viên trực tiếp dưới quyền, Liam đã khẳng định được nghi ngờ của mình về những đánh giá thiên lệch này. Cụ thể là trưởng bộ phận marketing có vẻ đủ năng lực nhưng không phải là một người xuất sắc. Đáng tiếc là ông ta lại tin vào khả năng tạo ra áp lực của bản thân mình. Trưởng bộ phận bán hàng tạo cho Liam ấn tượng là một người đáng tin cậy, nhưng lại bị người tiền nhiệm của Liam khiển trách vì có những phán đoán kém cỏi. Mối quan hệ giữa bộ phận marketing và bộ phận bán hàng rất căng thẳng.

Liam thấy rằng một hoặc cả hai người này có thể sẽ phải ra đi. Vì vậy, anh gặp riêng từng người và thẳng thắn nói với họ rằng anh đã xem xét việc đánh giá tiến độ hoàn thành công việc của họ. Sau đó, anh đặt ra kế hoạch hai tháng cho mỗi người, đồng thời anh và người phó phụ trách nguồn nhân lực lặng lẽ thực hiện tuyển chọn một trưởng bộ phận marketing mới. Liam cũng tổ chức các cuộc họp vượt cấp với các nhân viên trong nhóm bán hàng, cả hai việc này đều nhằm đánh giá năng lực và tìm ra những ứng cử viên có triển vọng cho vị trí trưởng nhóm.

Vào cuối tháng thứ ba, Liam đã báo cho trưởng bộ phận marketing rằng ông ta sẽ không được làm việc tiếp. Chẳng bao lâu sau ông ta bỏ việc. Trong khi đó, trưởng bộ phận bán hàng đã thích nghi được với thách thức của Liam. Liam tạo cho cô nhiều cơ hội hơn, điều này thậm chí còn thúc đẩy cô làm việc tốt hơn. Kết quả là Liam đã đủ tin tưởng vào cô để giao trách nhiệm toàn bộ việc bán hàng và marketing.

Liam Geffen nhận thấy rằng không thể giữ những người không phù hợp ở lại trong nhóm. Nếu giống như anh ta, anh đang phụ trách một nhóm nhân viên trực tiếp dưới quyền thì điều anh cần làm là phải *xây dựng ê kíp của mình* nhằm thu hút nhân tài để đạt được kết quả tốt hơn. Quyết định quan trọng nhất anh đưa ra trong 90 ngày đầu tiên có thể sẽ là về vấn đề nhân sự. Nếu tạo dựng được một ê kíp làm việc có hiệu suất cao thì có thể anh sẽ tạo nên một động lực lớn nhằm đem lại hiệu quả

tốt cho cả bộ phận. Nếu không, anh sẽ phải đối mặt với những khó khăn nghiêm trọng, vì không nhà lãnh đạo nào hy vọng có thể một mình đạt được những thành công trong công việc. Những sự lựa chọn nhân sự kém cỏi ban đầu gần như chắc chắn sẽ làm phiền anh. Như một nhà quản lý có kinh nghiệm đã nói dục tốc bất đạt.

Việc tìm ra những người phù hợp là cần thiết, nhưng chưa đủ. Hãy bắt đầu bằng việc đánh giá các thành viên hiện tại trong nhóm để quyết định ai sẽ ở lại và ai sẽ phải ra đi. Sau đó lập kế hoạch nhận những người mới và thuyên chuyển những người anh giữ lại vào những vị trí phù hợp – mà không phương hại đến khả năng hoàn thành công việc trong ngắn hạn. Thậm chí điều này cũng không đủ mà: anh vẫn cần đặt đúng các mục tiêu, động lực thúc đẩy, và các thang đánh giá mức độ hoàn thành công việc, nhằm đưa nhóm của anh tiến theo hướng. Cuối cùng, anh phải tạo lập những quy trình mới để đẩy nhanh công việc của nhóm. Chương này sẽ giúp anh vượt qua những bước đó.

Tránh những bẫy thông thường

Khi đến lúc phải xây dựng một nhóm đảm bảo đem lại sự thành công, nhiều nhà lãnh đạo mới nhậm chức cảm thấy do dự. Hậu quả là điều này có thể cản trở đáng kể đến việc đạt tới "điểm cân bằng", hoặc có thể làm công ty bị chệch hướng hoàn toàn. Đây là một số bẫy họ thường mắc phải:

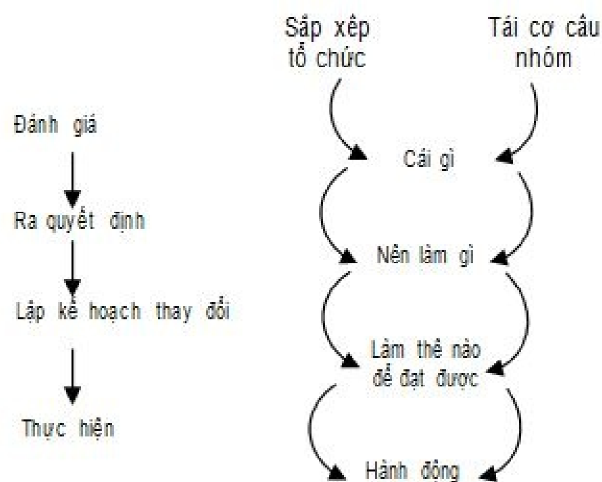
- Giữ nhóm hiện tại quá lâu. Một số nhà lãnh đạo vội vàng xóa sạch tất cả, trong khi những người khác thường khôn ngoan giữ nhân viên lại lâu hơn. Liệu có phải bởi vì sự kiêu căng ("Những người này đã không hoàn thành tốt công việc bởi họ thiếu một nhà lãnh đạo như tôi"), hay bởi họ ngại phải đối diện với những quyết định nhân sự khó khăn, và kết cục là họ thường bằng lòng với những nhóm làm việc kém hiệu quả. Điều này cũng có nghĩa là họ sẽ phải tự gánh vác nhiều trách nhiệm nặng nề hơn hoặc không đạt được các mục tiêu đề ra. Một ủy viên hội đồng quản trị có kinh nghiệm nói: "Anh luôn cảm thấy anh có thể lo liệu mọi thứ. Nhưng sự thực là anh không thể. Và anh đừng nên để vấn đề nhân sự khiến anh cảm thấy day dứt. Nếu một số người trong nhóm không hoàn thành công việc, thì những đồng nghiệp của họ và những đồng nghiệp của anh cũng biết điều đó". Một nguyên tắc dựa trên kinh nghiệm là vào giai đoạn cuối của 90 ngày đầu tiên, anh nên quyết định là ai sẽ ở lại và ai sẽ đi. Sau sáu tháng, anh phải thông báo những thay đổi nhân sự tới các nhân vật quan trọng, đặc biệt là tới ông chủ và phòng nhân sự. Nếu anh để lâu hơn, nhóm sẽ trở thành "của anh", khi đó việc giải thích và thực hiện thay đổi sẽ trở nên khó khăn gấp bội. Tất nhiên, khung

thời gian tùy thuộc vào tình huống K-X-T-D anh đang phải đối mặt: trong tình huống *xoay chuyển*, quá trình này có thể ngắn hơn còn trong tình huống duy trì thành công thì giai đoạn này có thể kéo dài hơn. Điều quan trọng là phải đưa ra thời hạn cuối cùng cho việc quyết định ê kíp của mình. Anh phải hành động trong vòng 90 ngày, và sau đó tiếp tục theo đuổi kế hoạch của anh.

- Không "sửa chữa máy bay trên trời". Nếu không phải đang trong giai đoạn *khởi đầu*, thì anh sẽ không phải xây dựng nhóm từ con số không mà khi đó, anh được thừa hưởng lại một nhóm và phải xây dựng nó theo cách anh muốn, nhằm đạt được những mục tiêu ưu tiên của mình. Quá trình xây dựng nhóm giống như việc sửa một chiếc máy bay đang bay trên bầu trời. Anh sẽ không đến được đích nếu không tiến hành những sửa chữa cần thiết nhưng anh lại không muốn máy bay gặp tai nạn trong khi đang cố sửa chữa nó. Tình huống này có thể gây ra nguy hiểm: anh cần phải thay đổi nhân viên, nhưng một vài người trong số họ lại đang cần cho những hoạt động trước mắt. Phải làm gì lúc ấy? Anh phải đưa ra các quyết định càng nhanh càng tốt. Điều này có nghĩa là anh phải thuê tuyển nhân viên để đảm đương những vị trí tạm thời vì họ có thể nắm vững tình hình, hoặc suy tính xem liệu những người được đề cử trong công ty có thể đáp ứng được những thách thức hay không.
- Không sắp xếp tổ chức và tái cơ cấu nhóm cùng một lúc. Một thuyền trưởng không thể đưa ra những quyết định đúng đắn cho thủy thủ đoàn nếu không biết điểm đến, lộ trình và đặc điểm của con tàu. Tương tự như vậy, anh không thể xây dựng nhóm trước khi hiểu rõ về những thay đổi trong chiến lược, cơ cấu, các hệ thống và kỹ năng. Trái lại, anh có thể mắc phải sai lầm là bố trí nhân viên vào những vị trí không phù hợp. Như hình 7 - 1 minh họa, anh nên tiếp tục những nỗ lực đánh giá công ty của mình, đồng thời tiến hành việc đánh giá nhóm, và tiến hành những thay đổi cần thiết.

Hình 7 - 1

Thực hiện đồng bộ việc sắp xếp nhân sự và tái cơ cấu nhóm



- Không giữ chân những người giỏi. Một nhà quản lý kinh nghiệm đã chia sẻ một vài bài học đắt giá về những nguy hiểm của việc mất người giỏi. Bà nói: "Khi anh rung cái cây, những trái ngọt cũng có thể rụng theo". Quan điểm của bà là tình trạng không ai chắc chắn phải đi và ai chắc chắn ở lại có thể dẫn đến việc những người giỏi nhất của anh chuyển đi nơi khác. Mặc dù việc anh thông báo ai đi ai ở là rất khó khăn, nhưng anh vẫn có thể ngầm báo cho những người có năng lực nhất biết rằng anh nhận ra khả năng của họ. Một chút hy vọng có thể giúp người ta vượt qua được một quãng đường dài.
- Tiến hành xây dựng nhóm trước khi hạt nhân nhóm được đặt đúng vị trí. Những nhà lãnh đạo mới nhậm chức phải tiến hành các hoạt động xây dựng nhóm, như là giải quyết vấn đề chung, nảy sinh sáng kiến, và có tầm nhìn chiến lược ngay lập tức. Các nhà lãnh đạo mới, khi muốn tạo ra sự đồng thuận, thường hăm hở khai thác nguồn kinh nghiệm của những nhân viên trực tiếp dưới quyền. Nhưng cách tiếp cận này tiềm ẩn một mối nguy hiểm bởi nó củng cố những mối quan hệ thân thiết trong một nhóm mà một số thành viên trong nhóm có thể rồi sẽ phải rời đi. Bởi vậy, tránh để lộ kế hoạch xây dựng nhóm cho đến khi nhóm anh được đặt đúng vị trí. Tất nhiên, điều này không có nghĩa là anh nên tránh cuộc họp cả nhóm.
- Đưa ra quá sớm những quyết định mà việc thực thi phụ thuộc vào người khác. Nếu hoạt động của anh muốn thành công mà cần đến sự ủng hộ của nhóm, anh nên sáng suốt trì hoãn đưa ra quyết định cho đến khi các thành viên chủ chốt của nhóm được đặt đúng vị trí. Sẽ có những quyết định anh không thể trì hoãn được. Nhưng rất khó khăn để những người mới đến triển khai kế hoạch hành động mà họ không tham gia hoạch định. Bởi vậy, hãy cẩn thận cân nhắc những lợi ích từ việc nhanh chóng triển khai những ý đồ lớn và việc đánh mất cơ hội giành được sự chấp nhận và ủng hộ từ những người anh sẽ

đưa vào nhóm sau đó.

- Cố gắng tự mình làm tất cả. Cuối cùng, hãy lưu ý rằng quá trình tái thiết nhóm sẽ tác động đến tình cảm, quy chế và chính sách công ty. Đừng cố tìm cách tự mình làm tất cả mọi việc. Hãy tìm ra người có thể đưa ra lời khuyên tốt nhất và giúp anh hoạch định chiến lược. Sự hỗ trợ của một nhân viên nhân sự tốt là điều không thể thiếu đối với bất kỳ nỗ lực tái thiết nhóm nào.

Đánh giá nhóm hiện tại

Anh có thể được thừa hưởng một số nhân viên tốt, một số trung bình, và một số không phù hợp với công việc. Anh cũng sẽ được thừa hưởng một nhóm làm việc với khuynh hướng và động cơ riêng - thậm chí một vài thành viên còn trông đợi anh sẽ giúp đỡ họ. Trong 30 đến 60 ngày đầu, anh cần phân loại nhân viên, đánh giá vai trò của họ, và trước đây nhóm đã vận hành như thế nào.

Lập ra các tiêu chuẩn

Anh sẽ nhanh chóng nhận thấy bản thân mình đang hình thành những ấn tượng về các thành viên trong nhóm khi anh gặp họ. Đừng xoá bỏ những phản ứng đầu tiên này, nhưng hãy giữ khoảng cách với họ và tiến hành đánh giá họ chính xác hơn.

Bước đầu tiên là phải hiểu rõ những tiêu chuẩn anh sẽ chắc chắn sử dụng để đánh giá những người mới đến. Hãy lưu ý đến sáu tiêu chuẩn này:

- Năng lực. Người này có năng lực và kinh nghiệm chuyên môn để thực hiện công việc hiệu quả không?
- Khả năng phán đoán. Người này có khả năng phán đoán tốt không, nhất là khi phải chịu áp lực hoặc khi đối mặt với việc chấp nhận hy sinh để thu được lợi ích lớn hơn?
- Sinh lực. Thành viên của nhóm này có hứng thú đối với công việc không, hay anh ta/chị ta đã kiệt sức hoặc không gắn bó với nhóm?
- Có trọng tâm. Người này có khả năng đặt ra những việc ưu tiên và kiên trì theo đuổi chúng không, hay anh ta có xu hướng bạ việc gì cũng đâm đầu vào?
- Các mối quan hệ. Cá nhân này có hòa thuận với những thành viên khác trong nhóm và góp phần đưa ra các quyết định tập thể không, hay anh ta/chị ta là người khó hợp tác làm việc?
- Lòng tin. Anh có tin người này sẽ giữ bí mật và thực hiện mọi cam

kết không?

Để nhanh chóng xác định được những tiêu chuẩn anh sẽ sử dụng, hãy điền vào Bảng 7-1. Chọn thang điểm 100 để chia cho sáu tiêu chuẩn theo tầm quan trọng tương đối của chúng khi anh đánh giá những nhân viên trực tiếp dưới quyền. Viết những con số đó ở cột giữa, đảm bảo rằng tổng của chúng là 100. Bây giờ hãy xác định một trong những tiêu chuẩn là "mức khởi điểm" của anh, nghĩa là nếu một người không đáp ứng được mức khởi điểm cơ bản đó, thì chẳng còn gì đáng kể nữa. Đánh một dấu sao ở mức khởi điểm của anh bên cột tay phải.

Bảng 7 - 1

Tầm quan trọng tương đối	Mức khởi điểm (Chia 100 điểm cho sáu chọn lựa tiêu chuẩn)	Các tiêu chuẩn (Đánh dấu sao)
Năng lực		
Khả năng phán đoán		
Sinh lực		
Tập trung		
Các mối quan hệ		
Lòng tin		

Bây giờ hãy quay trở lại. Điều này có thể hiện chính xác những tiêu chuẩn anh áp dụng khi đánh giá những nhân viên trực tiếp dưới quyền không? Nếu đúng vậy, thì sự phân tích này có gây ra những khó khăn nào trong cách anh đánh giá nhân viên không?

Những đánh giá của anh thể hiện những gì anh có thể và không thể thay đổi ở những người làm việc cho anh. Chẳng hạn nếu anh để điểm các mối quan hệ thấp và khả năng phán đoán cao, anh có thể nghĩ rằng các mối quan hệ trong nhóm là thứ anh có thể gây ảnh hưởng, trái lại anh không thể tác động lên khả năng phán đoán. Tương tự như vậy, anh có thể coi lòng tin là điều then chốt, như nhiều nhà lãnh đạo khác, bởi vì anh nghĩ rằng những người làm việc cho anh phải đáng tin và bởi vì anh nghĩ tính đáng tin cậy là một phẩm chất không thể thiếu.

Tùy theo tình huống

Tùy những tiêu chuẩn chọn lựa của anh nên thay đổi theo tình huống anh đang đối mặt ở mức độ nào? Có thể khác rất nhiều. Ví dụ, giả sử anh đang đảm nhiệm một công việc mới với chức vụ phó giám đốc bán hàng, quản lý một nhóm những nhà quản lý bán hàng địa phương phân tán về mặt địa lý. Những tiêu chuẩn đánh giá nhân viên của anh sẽ khác như thế nào so với những tiêu chuẩn anh sẽ áp dụng nếu anh được

bổ nhiệm đứng đầu một dự án phát triển sản phẩm mới?

Những công việc này khá khác nhau khi các nhân viên trực tiếp dưới quyền của anh (1) hoạt động độc lập và (2) phân tán về mặt địa lý. Nếu các nhân viên trực tiếp dưới quyền của anh hoạt động ít hay nhiều một cách độc lập, thì năng lực làm việc cùng nhau của họ sẽ ít quan trọng hơn nhiều nếu so với việc anh đang quản lý một nhóm phát triển sản phẩm phụ thuộc lẫn nhau. Mặt khác, việc các nhân viên phân tán về mặt địa lý có thể hạn chế khả năng phát triển họ của anh. Nếu như vậy, anh sẽ muốn họ tối thiểu phải đáp ứng tiêu chuẩn năng lực và khả năng phán đoán.

Những tiêu chuẩn anh áp dụng cũng có thể tùy xem liệu anh đang ở bước *khởi đầu, xoay chuyển, tổ chức lại,* hay ở tình huống *duy trì thành công*. Chẳng hạn, trong tình huống duy trì thành công, anh có thể có thời gian để phát triển một hoặc hai thành viên nhiều tiềm năng trong nhóm. Ngược lại, ở tình huống xoay chuyển, anh cần những nhân viên có thể thực hiện công việc ở cấp độ cao ngay lập tức. Tương tự, trong tình huống khởi đầu, anh có thể sẵn lòng đánh đổi một chút lòng tin để lấy sinh lực và sự tập trung ở mức độ cao, trái lại chọn lựa của anh sẽ khác đi nếu anh ở trong tình huống duy trì thành công.

Cũng cần dành thời gian để suy nghĩ về những tiêu chuẩn anh sẽ dùng để đánh giá nhóm mới. Khi đó, anh sẽ được chuẩn bị tốt hơn để đưa ra các đánh giá chính xác và có hệ thống.

Đánh giá nhân viên

Khi anh bắt đầu đánh giá mỗi thành viên trong nhóm bằng việc áp dụng những tiêu chuẩn anh đã xây dựng, việc kiểm tra đầu tiên là xem liệu ai trong số họ không đáp ứng được những yêu cầu tối thiểu của anh. Nếu có, hãy lập kế hoạch thay thế họ. Tuy nhiên, điều đó không có nghĩa là những người đáp ứng được các yêu cầu cơ bản được giữ lại. Tiếp tục thực hiện bước tiếp theo: Đánh giá những điểm mạnh và điểm yếu của họ, chú ý đến giá trị tương đối mà anh ấn định cho mỗi tiêu chuẩn. Anh sẽ thấy ai đạt yêu cầu và ai không.

Nên gặp gỡ và nói chuyện riêng với từng thành viên trong nhóm mới càng sớm càng tốt. Tùy theo phong cách của anh, những cuộc gặp này có thể dưới hình thức những cuộc thảo luận không chính thức, buổi kiểm tra chính thức, hay kết hợp cả hai, nhưng anh nên tiêu chuẩn hóa sự chuẩn bị và mục tiêu đánh giá của riêng mình:

1. Chuẩn bị cho mỗi cuộc gặp. Xem xét hồ sơ cá nhân, thông tin về năng lực làm việc và các tiêu chí khác của nhân viên này. Tự làm

quen với các kỹ năng nghề nghiệp và chuyên môn của mỗi người để anh có thêm thông tin và cơ sở đánh giá cách họ hoạt động trong nhóm.

2. Đặt câu hỏi tìm hiểu. Như đã giới thiệu ở chương 2 về việc học hỏi, hãy đặt cho mỗi nhân viên các câu hỏi, chẳng hạn như:
    - Anh/chị nghĩ gì về chiến lược hiện tại của chúng ta?
    - Những thách thức và cơ hội lớn nhất mà chúng ta đang tạm thời đối mặt là gì? Thách thức và cơ hội lâu dài là gì?
    - Chúng ta có thể dùng những nguồn lực nào làm động lực hiệu quả hơn?
    - Chúng ta có thể cải thiện cách thức nhóm làm việc cùng nhau như thế nào?
    - Nếu ở vị trí của tôi, anh/chị muốn quan tâm đến điều gì nhất?
3. Để ý đến những tín hiệu ngôn ngữ và phi ngôn ngữ. Lưu ý những lựa chọn từ ngữ, ngôn ngữ cơ thể và những phản ứng bột phát.
    - Chú ý xem điều gì nhân viên đó không đề cập đến. Nhân viên đó có tự đưa ra thông tin hay anh phải khai thác? Việc đó có phải là nguyên nhân gây ra những rắc rối trong lĩnh vực của anh ta/cô ta không? Anh ta/ cô ta nhận lỗi hay đổ lỗi cho người khác?
    - Cách biểu đạt nét mặt và ngôn ngữ cơ thể của anh ta có phù hợp với lời nói không?
    - Những chủ đề gì gợi lên những phản ứng mạnh mẽ ở anh ta/cô ta? Những phản ứng bột phát này cung cấp bằng chứng cho những gì sẽ thúc đẩy cá nhân và những thay đổi theo kiểu gì sẽ thúc đẩy anh ta/cô ta?
    - Ngoài những cuộc gặp riêng, hãy chú ý xem nhân viên đó quan hệ với những thành viên khác như thế nào. Mối quan hệ với các thành viên khác có thân thiện và hữu ích không? Có căng thẳng và ganh đua không? Hay quá xét nét hoặc dè dặt?

Kiểm tra khả năng phán đoán

Đảm bảo rằng anh đang đánh giá khả năng phán đoán chứ không phải là năng lực hay bản chất trí thông minh. Một số người rất thông minh nhưng khả năng phán đoán lại yếu, và một số người năng lực trung bình lại có khả năng phán đoán khác thường. Điều cần thiết là anh phải hiểu rõ mình cần sự kết hợp giữa kiến thức và khả năng phán đoán của những nhân viên chủ chốt ở mức độ nào.

Một cách để đánh giá khả năng phán đoán là phải làm việc với một người trong khoảng thời gian xác định và quan sát xem liệu anh ta hay cô ta có thể (1) đưa ra những dự báo đúng đắn và (2) xây dựng các chiến lược tốt để tránh gặp phải những vấn đề rắc rối hay không. Cả hai khả năng đều hướng đến những loại hình trí tuệ của một cá nhân, hoặc các cách nhận diện những nét đặc trưng cần thiết và các động thái nổi bật của tình huống, và chuyển khả năng nhận biết đó vào hành động hiệu quả. Đây là khả năng phán đoán nhạy bén thực sự. Tất nhiên, khó khăn là anh không có nhiều thời gian, và chỉ phải mất một lúc là có thể tìm ra liệu có ai đã đưa ra hoặc không đưa ra những dự báo tốt hay không. May mắn thay, có những cách thức để anh có thể đẩy nhanh quá trình này.

Một giải pháp cho vấn đề này là kiểm tra khả năng phán đoán của nhân viên trong một lĩnh vực nào đó có thể xác định tương đối nhanh chóng khả năng dự báo của họ. Hãy thử theo cách sau. Hỏi các nhân viên này - những người anh muốn đánh giá khả năng phán đoán - về một chủ đề họ ưa thích ngoài công việc. Đó có thể là chính trị, nấu ăn, hay bóng rổ chủ đề nào cũng được. Hãy yêu cầu họ đưa ra các dự đoán: "Anh/chị nghĩ ai sẽ làm tốt hơn trong cuộc tranh luận?"; "Mất bao lâu để có món trứng chiên phồng hoàn hảo?"; "Đội nào sẽ chiến thắng trong cuộc đấu tối nay?" Yêu cầu họ phải chắc chắn cho những phán đoán đó - việc họ không sẵn lòng chắc chắn cho những phán đoán của mình bản thân nó cũng là một dấu hiệu cảnh báo. Sau đó tìm hiểu xem tại sao họ lại nghĩ những dự đoán của họ là đúng. Có cơ sở hợp lý không? Nếu có thể, hãy tiếp tục theo dõi xem điều gì xảy ra.

Điều anh đang kiểm tra là năng lực của một người nhằm *áp dụng khả năng phán đoán* nhạy bén trong một lĩnh vực cụ thể. Khi một người trở thành chuyên gia trong một lĩnh vực riêng thì cũng có thể thành công trong công việc mà anh ta/cô ta được chọn, chỉ cần anh/cô ta có đủ hăng say về nó. Tuy nhiên điều quan trọng là anh phải có cách thức phát hiện khả năng chuyên môn của họ, thay vì chỉ chờ đợi xem họ thể hiện thế nào trong công việc.

Đánh giá những nhân viên chủ chốt

Nếu anh đang quản lý một nhóm các thành viên có chuyên môn hoạt động khác nhau - như marketing, tài chính, sản xuất và R&D (Nghiên cứu và Phát triển) - anh sẽ cần nắm được năng lực trong những lĩnh vực riêng của mỗi người. Điều này có thể gây chán nản, đặc biệt đối với những người lần đầu giữ chức vụ quản lý. Nếu anh là người trong cuộc, hãy cố gắng hỏi ý kiến những người anh tôn trọng và tin tưởng ở mỗi mảng hoạt động, những người biết rõ về các cá nhân trong nhóm

của anh.

Nếu anh đang giữ vai trò quản lý chung, hãy xem xét xây dựng khung đánh giá của riêng mình đối với mỗi chức năng hoạt động quan trọng. Một khung đánh giá tốt bao gồm những hướng dẫn và dấu hiệu cảnh báo trong đánh giá con người ở các chức năng hoạt động như marketing, bán hàng, tài chính và điều hành. Để xây dựng khung đánh giá, hãy nói chuyện với các nhà quản lý có kinh nghiệm về những gì họ tìm kiếm trong các chức năng hoạt động này.

Đánh giá tổng thể nhóm

Bên cạnh việc đánh giá cá nhân các thành viên trong nhóm, hãy đánh giá toàn bộ nhóm vận hành như thế nào. Dùng các kỹ thuật sau để nhận diện những vấn đề nảy sinh trong hoạt động tổng thể của nhóm:

- Nghiên cứu số liệu. Đọc các báo cáo và biên bản họp nhóm. Nếu công ty anh thực hiện các cuộc khảo sát tinh thần hoặc thái độ của các đơn vị thành viên thì cũng nghiên cứu những số liệu này.
- Hỏi các câu hỏi có tính hệ thống. Đánh giá phản ứng của cá nhân đối với các câu hỏi anh sử dụng đối với cá nhân các thành viên trong nhóm. Những câu trả lời của họ có quá giống nhau không? Nếu như vậy, điều này có thể gợi sự thống nhất chung từ trước giữa họ nhưng điều đó có thể cũng có nghĩa là mọi người chân thành chia sẻ cùng những ấn tượng về điều đang diễn ra. Việc anh đánh giá những gì quan sát thấy sẽ tùy thuộc vào anh. Những phản ứng của họ có bộc lộ tính đồng nhất cao không? Nếu không, có thể nhóm đang thiếu sự thống nhất.
- Tìm ra những động thái của nhóm. Quan sát xem nhóm trao đổi như thế nào trong những buổi họp ban đầu. Anh có phát hiện thấy dấu hiệu nào của phe phái không? Những thái độ cụ thể là gì? Vai trò lãnh đạo của một cá nhân nào đó? Những ai chấp nhận chủ đề đưa ra? Khi một người nói, những người khác có ý phớt lờ hay bộc lộ sự bất đồng hoặc thất vọng hay không? Hãy chú ý đến các dấu hiệu này để kiểm định những hiểu biết ban đầu của anh và phát hiện ra những xung đột và các phe phái tạm thời.

Tái cơ cấu nhóm

Đến lúc này, chắc hẳn anh đã đủ khả năng đánh giá năng lực cá nhân của các thành viên trong nhóm, từ đó giúp anh tìm ra cách giải quyết tốt nhất với mỗi người. Bằng việc sử dụng những hiểu biết anh có, hãy xếp hạng mỗi thành viên trong nhóm vào một trong những loại sau:

- Giữ vị trí. Người này đang thực hiện tốt công việc hiện tại của mình.
- Giữ và phát triển. Cá nhân sẽ phát triển khi có thời gian.
- Chuyển sang một vị trí khác. Người này là một nhân viên có năng lực nhưng lại đang ở vị trí có thể không khai thác hết được những kỹ năng và phẩm chất cá nhân của mình.
- Chú ý một chút. Người này cần được chú ý và cần một kế hoạch phát triển cá nhân.
- Thay thế (mức quan trọng thấp). Người này nên bị thay thế, nhưng tình huống không khẩn cấp.
- Thay thế (mức quan trọng cao). Người này nên được thay thế càng sớm càng tốt.

Xem xét những phương án lựa chọn đối với việc thay thế hoàn toàn

Có thể anh rất muốn để những người anh đã quyết định thay thế phải ra đi ngay lập tức. Nhưng đầu tiên hãy nghĩ đến các phương án thay thế. Để một nhân viên ra đi có thể khó khăn và mất nhiều thời gian. Thậm chí nếu chứng minh rõ được là họ thực hiện công việc kém thì quá trình chấm dứt cũng có thể mất hàng tháng hoặc lâu hơn. Nếu không có bản báo cáo về việc họ làm việc kém thì lại còn mất thêm thời gian để chứng minh.

Điều may mắn là anh có một số lựa chọn. Thường thì một nhân viên kém sẽ tự nguyện quyết định chuyển đi khi nhận được thông điệp rõ ràng từ phía anh. Một cách khác, anh có thể làm việc với bộ phận nhân sự để chuyển người này sang vị trí khác phù hợp hơn:

- Chuyển họ sang vị trí khác trong nhóm. Chuyển họ sang một vị trí khác trong nhóm phù hợp hơn với những kỹ năng của anh ta/cô ta. Đây không thể là giải pháp lâu dài đối với một nhân viên kém, nhưng nó có thể giúp anh giải quyết vấn đề trước mắt để công ty duy trì hoạt động trong khi anh đang tìm kiếm ứng cử viên xứng đáng với vị trí còn trống.
- Chuyển nhân viên sang nhóm khác trong công ty. Làm việc với bộ phận nhân sự để giúp nhân viên tìm một vị trí thích hợp khác trong công ty. Đôi lúc, nếu xử lý tốt, việc chuyển đổi này có thể đem lại lợi ích cho anh, cho nhân viên đó và cho toàn công ty. Nhưng đừng bám lấy cách giải quyết này trừ phi anh thực sự bị thuyết phục rằng nhân viên đó có thể làm việc tốt ở vị trí mới. Đơn giản là việc chuyển một nhân viên kém sang tay người khác sẽ tổn hại đến uy tín của

anh.

Phát triển đội ngũ kế cận

Để duy trì chức năng hoạt động của nhóm trong lúc xây dựng cấu trúc bền vững khả dĩ nhất, anh có thể vẫn tiếp tục giữ một nhân viên kém lại trong khi tìm kiếm người thay thế. Ngay khi anh chắc chắn rằng người đó sẽ không thành công, hãy kín đáo tìm kiếm một người thay thế xứng đáng. Đánh giá tiềm năng phát triển ở những nhân viên khác trong nhóm và ở những nơi khác nữa trong công ty. Tổ chức các cuộc họp khẩn cấp cao và các phiên báo cáo định kỳ để đánh giá nhóm có tiềm năng. Hãy nhờ bộ phận nhân sự giúp anh thực hiện việc tìm kiếm.

Tôn trọng nhân viên

Trong suốt mỗi giai đoạn của quá trình tái cơ cấu nhóm, hãy bỏ công sức để cư xử đúng mực với mọi người. Thậm chí nếu các nhân viên trong nhóm đồng ý rằng ai đó nên được thay thế, thì danh tiếng của anh cũng sẽ bị ảnh hưởng nếu họ coi hành động của anh là không công bằng. Hãy làm những gì anh có thể để chỉ cho mọi người thấy rằng anh đang quan tâm đánh giá năng lực của các thành viên trong nhóm và sự phù hợp giữa công việc với cá nhân. Các nhân viên trực tiếp dưới quyền sẽ hình thành những ấn tượng lâu dài về anh dựa trên cách anh giải quyết phần việc này như thế nào.

Liên kết các mục tiêu, động lực thúc đẩy và tiêu chuẩn đánh giá

Có những nhân viên tốt trong nhóm là điều cần thiết, nhưng như thế chưa đủ. Để đạt được những mục tiêu ưu tiên và sớm giành thắng lợi bước đầu, anh cần xác định xem mỗi thành viên trong nhóm có thể hỗ trợ tốt nhất như thế nào cho những mục tiêu quan trọng đó. Quá trình này cần chia những mục tiêu lớn thành các mục tiêu nhỏ hơn, và anh nên làm việc với nhóm để gắn trách nhiệm mục tiêu nhỏ đó cho mỗi thành viên cụ thể trong nhóm. Sau đó anh cần làm cho mỗi cá nhân chịu trách nhiệm hoàn thành những mục tiêu họ được giao. Vậy anh sẽ khuyến khích tinh thần trách nhiệm như thế nào? Câu trả lời rất ngắn gọn, đó là bằng những động lực thúc đẩy và các tiêu chuẩn rõ ràng trong việc đánh giá năng lực làm việc.

Xây dựng các hệ thống động lực thúc đẩy

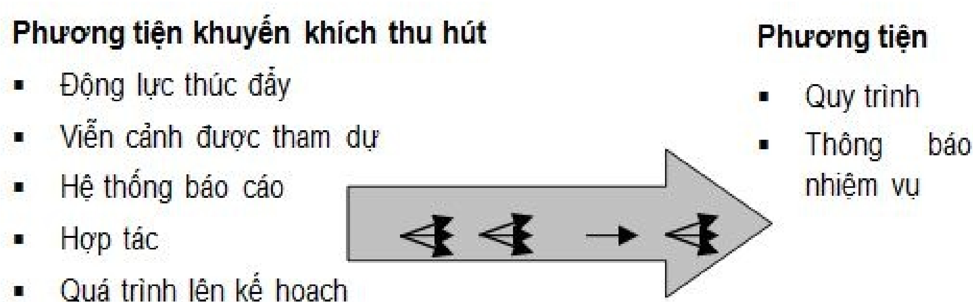
Sự kết hợp giữa các phương tiện khuyến khích và thu hút sẽ thúc đẩy nhóm và định hướng hành vi một cách tốt nhất (xem hình 7-2). *Các biện pháp khuyến khích*, như kế hoạch bồi dưỡng, các hệ thống đánh giá thực hiện công việc, ngân sách hàng năm, và những thứ tương tự sẽ

thúc đẩy nhân viên thông qua khả năng chuyên môn, lòng trung thành, sự quan tâm lo lắng và mong đợi khen thưởng khi làm việc có năng suất. *Các biện pháp thu hút* như viễn cảnh về quyền lực thường thôi thúc nhân viên bằng cách gợi ra hình ảnh tích cực và gây hứng thú về tương lai.

Việc kết hợp cụ thể những phương tiện anh sử dụng sẽ tùy thuộc vào việc anh đánh giá các nhân viên trong nhóm thích được thúc đẩy theo cách nào hơn. Những người dám nghĩ dám làm, năng động có thể sẽ hăng hái đáp ứng với phương tiện thu hút. Còn những người ngăn nắp và ghét mạo hiểm thì phương tiện khuyến khích có thể mang lại hiệu quả khuyến khích hơn.

Hình 7 - 2

Sử dụng các phương tiện khuyến khích và thu hút để tạo động lực cho nhân viên



Anh sẽ bắt tay vào kết hợp hai loại động lực thúc đẩy này như thế nào? Có nhiều lựa chọn. Câu đầu tiên anh cần hỏi bản thân là anh sẽ muốn khen thưởng các thành viên trong nhóm như thế nào khi họ hoàn thành mục tiêu. Anh sẽ sử dụng cách kết hợp nào giữa khen thưởng *bằng tiền và không bằng tiền*?

Điều quan trọng là phải quyết định công bằng xem liệu khen thưởng dựa trên kết quả công việc sẽ có tính cá nhân hay *tính tập thể*. Anh cần một nhóm nhỏ xuất sắc, hay cả một ê kíp có khả năng làm việc hiệu quả? Nếu những nhân viên trực tiếp dưới quyền anh thực sự làm việc độc lập, và thành công của nhóm tùy thuộc chủ yếu vào thành quả cá nhân, anh không cần phải khuyến khích sự hợp tác và nên quan tâm đến hệ thống động lực thúc đẩy cá nhân. Nếu thành công tùy thuộc nhiều vào sự hợp tác và kết hợp năng lực chuyên môn giữa các nhân viên, việc hợp tác thực sự là cần thiết và anh nên sử dụng những mục tiêu và động lực thúc đẩy nhóm để tăng mối liên kết.

Thường thì anh muốn tạo ra các động lực thúc đẩy cho cả cá nhân

xuất sắc (khi nhân viên trực tiếp dưới quyền đảm đương những nhiệm vụ độc lập) và nhóm xuất sắc (khi họ đảm đương những nhiệm vụ phụ thuộc lẫn nhau). Việc kết hợp khen thưởng cá nhân và khen thưởng nhóm tùy theo tầm quan trọng tương đối của hoạt động độc lập và hoạt động phụ thuộc lẫn nhau cho thành công chung của nhóm. (Xem "Cân bằng động lực thúc đẩy")

Xây dựng các hệ thống động lực thúc đẩy là một thách thức, nhưng những nguy hiểm từ việc quá lạm dụng động lực thúc đẩy cũng khá lớn. Anh cần những nhân viên trực tiếp dưới quyền hành động như những người đại diện cho anh, nhưng liệu họ có đang đảm đương trách nhiệm cá nhân hoặc trách nhiệm tập thể hay không. Anh không muốn trao cho họ động lực thúc đẩy để họ bám theo những mục tiêu cá nhân trong khi nhóm đang cần sự hợp tác nhóm, hay ngược lại.

Cân bằng động lực thúc đẩy

Cân bằng động lực thúc đẩy xác định cách kết hợp các động lực thúc đẩy anh sẽ sử dụng nhằm thúc đẩy việc hoàn thành nhiệm vụ. Đây là những công thức cơ bản:

A. Tổng khen thưởng = khen thưởng không bằng tiền + khen thưởng bằng tiền

Các mức độ tương đối của khen thưởng bằng tiền và không bằng tiền tùy thuộc (1) sự phù hợp của khen thưởng không bằng tiền như là thăng chức và thừa nhận, và (2) tầm quan trọng được công nhận của họ đối với những người có liên quan.

B. Khen thưởng bằng tiền = khoản tiền thưởng cố định + khoản tiền thưởng dựa trên kết quả công việc

Các mức độ tương đối của khoản tiền thưởng cố định và khoản tiền thưởng dựa trên kết quả công việc tùy thuộc (1) mức độ có thể quan sát được và có thể đánh giá được về những đóng góp của nhân viên, và (2) khoảng cách thời gian giữa thực hiện công việc và các kết quả. Những đóng góp có thể quan sát được và có thể đánh giá được càng thấp và khoảng cách thời gian càng dài, thì anh càng nên dựa vào khoản tiền thưởng cố định.

C. Khoản tiền thưởng dựa trên kết quả công việc = khoản tiền thưởng dựa vào kết quả làm việc cá nhân + khoản tiền thưởng kết quả công việc theo nhóm.

Các mức độ tương đối của khoản tiền thưởng dựa vào kết quả làm việc của cá nhân và kết quả làm việc theo nhóm tùy theo mức độ phụ thuộc lẫn nhau của những đóng góp. Nếu công việc được hoàn thành

xuất sắc nhờ những nỗ lực độc lập, lúc đó nên khen thưởng kết quả làm việc cá nhân (chẳng hạn như, trong nhóm bán hàng). Nếu sự hợp tác và kết hợp nhóm có tính chất quyết định, lúc đó những động lực thúc đẩy theo nhóm nên đặt nặng hơn (chẳng hạn như, trong nhóm phát triển sản phẩm mới). Chú ý là sẽ có nhiều mức độ động lực thúc đẩy theo nhóm, đơn vị và toàn thể công ty.

Xác định bậc thang đánh giá hiệu quả công việc

Xây dựng - và kiên trì theo đuổi - các thang đo hiệu quả công việc rõ ràng và minh bạch là cách tốt nhất để khuyến khích tinh thần trách nhiệm. Đó là việc lựa chọn các thang đánh giá hiệu quả công việc sao cho anh sẽ rõ ràng biết được liệu một thành viên trong nhóm đã đạt được mục tiêu của anh ta/cô ta hay chưa.

Tránh xác định những mục tiêu một cách mơ hồ, như là "Cải thiện số lượng hàng bán" hoặc "Giảm thời gian phát triển sản phẩm". Thay vào đó, hãy xác định các mục tiêu theo cách có thể định lượng được. Chẳng hạn như, "Tăng số lượng hàng bán sản phẩm X từ 15% tới 30% trong quý IX năm nay", hoặc "Giảm thời gian phát triển sản phẩm dòng Y từ 12 tháng đến 6 tháng trong hai năm tới".

Thiết lập các quy trình của nhóm mới

Một khi nhóm và những mục tiêu, động lực thúc đẩy của nhóm được thiết lập, thì bước kế tiếp là phải xem xét kỹ càng xem anh muốn nhóm vận hành như thế nào. Có nghĩa là, các quy trình nào sẽ định hình cho nhóm cách thực hiện công việc tập thể? Các nhóm có thay đổi đáng kể trong cách họ thực hiện các cuộc họp, ra các quyết định, giải quyết mâu thuẫn và chia sẻ trách nhiệm và công việc?. Có thể anh sẽ muốn áp dụng những cách thức mới mẻ thực hiện mọi việc. Nhưng hãy cẩn thận không nên vội vàng dấn sâu vào việc này. Đầu tiên, hãy tự làm quen một cách có hệ thống với cách nhóm đã vận hành trước khi anh đến, và các quy trình của nhóm đã mang lại hiệu quả như thế nào. Theo cách đó, anh có thể giữ lại những gì đã vận hành tốt và thay đổi những gì chưa tốt.

Đánh giá các quy trình hiện tại của nhóm

Anh có thể nhanh chóng giải quyết các quy trình hiện tại của nhóm như thế nào? Hãy nói chuyện với các thành viên và ban cố vấn của nhóm, với ông chủ mới của anh hay người tiền nhiệm. Yêu cầu họ chỉ dẫn cho anh tường tận về các chức năng hoạt động và dẫn dắt anh tìm hiểu những quy trình quan trọng. Đọc các biên bản họp và báo cáo nhóm. Tìm câu trả lời cho những câu hỏi sau:

- Vai trò của những người tham gia. Ai có ảnh hưởng đến người tiền nhiệm của anh nhất? Ai đóng vai trò người phản biện? Ai là người đổi mới? Ai né tránh mạo hiểm? Mọi người chăm chú lắng nghe ai nhất? Ai là người hòa giải? Ai là người xúi giục?
- Các cuộc họp nhóm. Nhóm có thường họp không? Những ai đã tham gia? Ai lên lịch cho các cuộc họp?
- Ra quyết định. Ai đưa ra các loại quyết định? Các quyết định được hỏi ý kiến từ ai? Ai được nói một khi các quyết định được đưa ra?
- Phong cách lãnh đạo. Người tiền nhiệm thích phong cách lãnh đạo nào? Có nghĩa là, anh ta/cô ta thích học hỏi, giao tiếp, thúc đẩy và giải quyết các quyết định như thế nào? Phong cách lãnh đạo của người tiền nhiệm so với phong cách lãnh đạo của anh như thế nào? Nếu hai phong cách khác nhau đáng kể, anh sẽ cố gắng giải quyết tác động có thể của những khác biệt đó lên nhóm như thế nào?

Đặt mục tiêu các quy trình thay đổi

Một khi anh biết được nhóm trước đây đã hoạt động như thế nào - và cái gì tốt, cái gì chưa tốt - thì đã đến lúc anh sử dụng những điều đã biết để thiết lập các quy trình mới mà anh thấy cần thiết. Chẳng hạn như, nhiều nhà lãnh đạo đã nhận định rằng các buổi họp nhóm và quy trình ra quyết định của nhóm do họ lãnh đạo sẽ có lợi nhờ những điều chỉnh thay đổi đó. Nếu điều này đúng với anh, hãy bắt đầu giải thích tường tận bằng thuật ngữ cụ thể về những thay đổi nào anh hình dung ra. Nhóm có thường xuyên họp không? Ai sẽ tham gia những cuộc họp nào? Lịch sẽ được sắp xếp và thông báo như thế nào? Việc xây dựng các quy trình rõ ràng và hiệu quả sẽ giúp nhóm anh kết vào làm một và đạt được một vài thắng lợi bước đầu như một nhóm.

Thay đổi thành phần tham gia

Một vấn đề quy trình chung của nhóm - và cũng là một cơ hội lớn để nhà lãnh đạo mới gửi thông điệp rằng sắp có sự thay đổi - liên quan đến việc ai sẽ là người có thể tham gia vào những cuộc họp nhóm quan trọng. Ở một số công ty, các cuộc họp then chốt quá mở rộng trong đó có quá nhiều người tham gia vào việc thảo luận và ra quyết định. Nếu trường hợp này xảy ra, hãy nhanh chóng thay đổi nhằm giảm quy mô nhóm hạt nhân và làm tăng hiệu quả cuộc họp, phát đi thông điệp rằng anh coi trọng sự tập trung và tính hiệu quả. Ở các công ty khác, những cuộc họp quan trọng lại quá thu hẹp trong đó những người có thể có ý kiến quan trọng và những thông tin quan trọng thì lại bị bó hẹp một cách có hệ thống. Nếu điều này xảy ra, lúc đó hãy nhanh chóng thay đổi

nhằm mở rộng thành phần tham gia một cách phù hợp, gửi đi thông điệp rằng anh sẽ không thiên vị hay chỉ lắng nghe một vài quan điểm.

Tổ chức việc ra quyết định

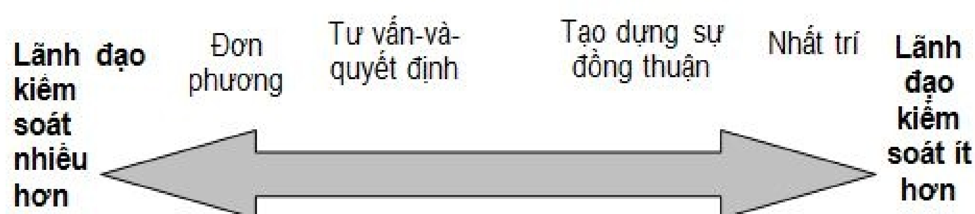
Ra quyết định là một cách thức hiệu quả cải thiện năng lực. Ít nhà lãnh đạo nhóm làm tốt những việc mà tổ chức ra quyết định sẵn. Một phần bởi vì các loại quyết định khác nhau cần các quy trình ra quyết định khác nhau; và hầu hết những nhà lãnh đạo nhóm ưa thích một cách tiếp cận. Họ làm điều này bởi họ thấy thoải mái và tin rằng cần kiên định, nếu không sẽ có nguy cơ khiến những nhân viên trực tiếp dưới quyền nhầm lẫn.

Một nghiên cứu mà tôi đã hợp tác thực hiện cùng với các đồng nghiệp Amy Edmondson và Mike Roberto chỉ ra rằng đây là điều bất hợp lý. Quan trọng là phải có một khung làm việc để hiểu và tìm ra lý do tại sao những quyết định khác nhau lại cần đến những cách tiếp cận khác nhau.

Hãy nghĩ đến việc nhóm có thể ra quyết định theo những cách tiếp cận khác nhau. Như hình 7 - 3, các cách tiếp cận khả dĩ được xác định từ việc đơn phương ra quyết định ở thái cực này tới việc đồng thuận nhất trí ở thái cực kia. Ở cực đơn phương ra quyết định, nhà lãnh đạo hoàn toàn ra quyết định, không có sự tư vấn hoặc với tư vấn hạn chế từ những cố vấn riêng. Những nguy cơ liên quan đến cách tiếp cận này khá hiển nhiên: anh có thể bỏ lỡ những thông tin quan trọng, và chỉ nhận được sự ủng hộ miễn cưỡng khi thực thi quyết định.

Ở một góc độ khác, các quy trình cần đến sự nhất trí đồng thuận của nhiều người thường có xu hướng gặp phải tình trạng *phân tán quyết định*. Họ liên tục thay đổi và chẳng bao giờ đến được đích. Hoặc, nếu một quyết định được đưa ra, thì thường là chỉ thỏa hiệp ở mức độ thống nhất. Trong cả hai trường hợp, các cơ hội quan trọng và những hiểm họa không được giải quyết một cách hiệu quả.

Hình 7 - 3



Giữa hai thái cực này là các quy trình ra quyết định mà hầu hết các nhà lãnh đạo hay sử dụng: *tư vấn và quyết định và tạo dựng sự đồng thuận*. Khi nhà lãnh đạo cần thông tin và lời khuyên từ những nhân viên trực tiếp dưới quyền - theo cá nhân hay theo nhóm, hoặc cả hai - nhưng vẫn giữ quyền đưa ra quyết định cuối cùng, thì ông ta đang dùng cách tiếp cận *tư vấn và quyết định*. Trên thực tế, ông ta tách quy trình "thu thập và phân tích thông tin" ra khỏi quy trình "đánh giá và đi đến quyết định cuối cùng", khai thác nhóm vì cần tư vấn chứ không phải vì cần quyết định.

Trong quy trình *tạo dựng sự đồng thuận*, nhà lãnh đạo vừa tìm kiếm thông tin và phân tích, vừa tìm kiếm sự chấp nhận từ nhóm đối với bất kỳ quyết định nào. Mục tiêu không phải là sự đồng thuận hoàn toàn mà chỉ là sự đồng thuận cần thiết. Điều này có nghĩa là: chỉ cần một số nhân vật chủ chốt trong nhóm tin rằng quyết định đó là đúng, và phần còn lại đồng ý là họ có thể chấp nhận và ủng hộ thực thi quyết định.

Khi nào thì anh nên lựa chọn quy trình này hơn quy trình khác? Câu trả lời dứt khoát *không* phải là "Nếu tôi bị áp lực về thời gian, tôi sẽ sử dụng *tư vấn và quyết định*". Tại sao? Bởi vì mặc dù có thể đúng là anh đi đến một quyết định nhanh hơn bằng con đường **tư vấn và quyết định**, nhưng không phải tất yếu là anh sẽ đạt được kết quả theo ý muốn nhanh hơn. Trên thực tế, anh có thể mất nhiều thời gian thuyết phục mọi người chấp thuận quyết định, hoặc phát hiện ra là nhân viên không nhiệt tình thực thi quyết định và phải gây áp lực lên họ. Hầu hết những người trong hoàn cảnh bắt buộc đều có nguy cơ này; họ muốn "đi đến đích" bằng cách ra quyết định, nhưng có thể gây tác động không tốt cho các mục đích sau cùng trong quy trình.

Những nguyên tắc theo kinh nghiệm sau đây có thể giúp anh nhận ra nên sử dụng quy trình ra quyết định nào:

- Nếu quyết định có thể gây chia rẽ sâu sắc - tạo ra người thắng và kẻ thua - lúc đó thường hợp lý hơn là anh nên dùng cách *tư vấn và quyết định* và loại trừ sự tức giận. Quy trình *tạo dựng-sự đồng thuận* vừa không mang lại kết quả tốt, vừa làm cho mọi người tức giận với những người xung quanh. Hãy tìm cách khác, tốt nhất là nhà lãnh đạo nên đưa ra các quyết định chia sẻ tổn thất và thiệt hại giữa mọi người trong nhóm.
- Nếu quyết định cần sự ủng hộ nhiệt tình trong quá trình thực thi từ những nhân viên anh không thể quan sát và kiểm soát một cách đầy đủ, lúc đó thường tốt hơn là anh nên sử dụng quy trình *tạo dựng sự đồng thuận*. Anh có thể đi tới quyết định nhanh hơn bằng cách dùng

cách tư vấn và quyết định, nhưng nó sẽ không đem lại kết quả mong muốn.

- Nếu anh đang quản lý một nhóm nhân viên tương đối thiếu kinh nghiệm, lúc đó tốt hơn là anh nên dựa nhiều hơn vào tư vấn và quyết định cho đến lúc anh có được đánh giá về nhóm và phát triển năng lực của họ. Nếu anh cố "tạo dựng sự đồng thuận" với một nhóm thiếu kinh nghiệm, anh có nguy cơ thất vọng và phải thực hiện một quyết định theo kiểu "thế nào cũng được", điều này thực sự làm suy yếu hoạt động của nhóm.
- Nếu anh phụ trách một nhóm nhân viên gồm những người anh cần khẳng định quyền lực của mình (như là phụ trách những đồng liêu ngang hàng trước đây), lúc đó anh tốt hơn là nên dựa vào cách *tư vấn và quyết định* để đưa ra một vài quyết định quan trọng ban đầu. Anh có thể thoải mái và dựa vào cách *tạo lập sự đồng thuận* một khi mọi người thấy ở anh tính kiên định và khả năng hiểu biết để đưa ra những quyết định khó khăn.

Cách tiếp cận trong việc ra quyết định của anh cũng sẽ thay đổi tùy theo anh đang ở giai đoạn nào trong các tình huống K-X-T-D. Bước khởi đầu và xoay chuyển là những tình huống mà cách tư vấn và quyết định thường vận hành tốt. Những vấn đề rắc rối, về bản chất, có xu hướng thiên về chuyên môn (thị trường, sản phẩm, công nghệ) hơn là về văn hóa và đường lối chính sách. Ngoài ra các nhân viên có thể đang cần đến kiểu lãnh đạo "mạnh mẽ", điều thường liên quan với phong cách tư vấn và quyết định. Trái lại, để đạt được hiệu quả trong các tình huống tổ chức lại và duy trì thành công, nhà lãnh đạo thường phải giải quyết với các nhóm vững chắc và phải đối đầu với những vấn đề văn hóa và chính sách. Những vấn đề kiểu này thường được giải quyết tốt nhất bằng cách tạo lập sự đồng thuận.

Để thay đổi cách tiếp cận trong việc ra quyết định tùy theo bản chất của quyết định được đưa ra, đôi lúc anh sẽ phải kiềm chế những thiên hướng tự nhiên của mình. Anh có thể thích ra quyết định bằng cách "tư vấn và quyết định" hoặc "tạo lập sự đồng thuận". Nhưng những sở thích này không phải là điều bất biến. Nếu anh là một người thích "tư vấn và quyết định", anh nên quan tâm dùng cách "tạo lập sự đồng thuận" (cần thiết) trong những tình huống thích hợp. Nếu anh là một người "tạo lập sự đồng thuận", anh nên cảm thấy thoải mái làm theo cách tiếp cận "tư vấn và quyết định" khi cần thiết phải làm vậy.

Để tránh lầm lẫn, hãy lưu ý đến việc giải thích cho những nhân viên trực tiếp dưới quyền việc anh sẽ sử dụng quy trình nào và tại sao. Quan

trọng hơn, hãy cố gắng thực hiện một quy trình rõ ràng. Thậm chí nếu nhân viên không đồng ý với quyết định cuối cùng, thì họ thường sẽ ủng hộ nếu họ cảm thấy (1) các quan điểm và mối quan tâm của họ được lắng nghe và tôn trọng và (2) anh đưa ra cơ sở hợp lý cho lý do tại sao anh ra quyết định ấy. Điều rút ra là: trong nỗ lực tạo lập sự ủng hộ cho quyết định của mình, đừng gắn sự giả vờ lố bịch vào quy trình tạo lập sự đồng thuận. Điều này hiếm khi lừa bịp được ai, mà còn tạo ra sự yếm thế và phá hỏng quá trình thực thi. Tốt hơn, anh nên sử dụng cách tư vấn và quyết định.

Cuối cùng, anh thường có thể thay đổi giữa kiểu tạo lập sự đồng thuận và tư vấn và quyết định khi anh có hiểu biết sâu hơn về quan điểm và mối quan tâm của nhân viên. Chẳng hạn như, có thể bắt đầu một cách hợp lý theo kiểu tạo lập sự đồng thuận nhưng vẫn giữ quyền chuyển sang tư vấn và quyết định nếu quy trình trở nên quá chia rẽ. Cũng hợp lý để bắt đầu bằng "tư vấn-và-quyết định" và chuyển sang "tạo lập sự đồng thuận" nếu hiển nhiên việc nhiệt tình thực thi có tính chất quyết định và có thể thực hiện được sự đồng thuận.

Khởi động nhóm

Anh sẽ biết mình đã thành công trong việc xây dựng nhóm khi anh đạt tới điểm cân bằng - khi năng lượng nhóm tạo ra lớn hơn năng lượng anh cần đặt vào nó. Sẽ mất chút thời gian trước khi điều đó xảy ra; cũng giống như anh phải sạc pin trước khi anh khởi động máy.

DANH MỤC CÂU HỎI KIỂM TRA TĂNG TỐC

1. Những tiêu chuẩn đánh giá hiệu quả công việc của các thành viên trong nhóm là gì? Các nhân viên anh phụ trách phản ứng với những tiêu chuẩn này như thế nào?
2. Anh cần thực hiện những thay đổi nhân sự nào? Những thay đổi nào là cấp thiết và nhân sự nào có thể chờ? Anh sẽ tạo ra những nguồn kế cận và lựa chọn như thế nào?
3. Anh sẽ đặt ra những quy trình nào để tạo ra các thay đổi có tầm quan trọng cao? Anh sẽ làm gì để giữ lòng tự trọng cho những nhân viên bị chuyển đi?
4. Anh sẽ cần sự trợ giúp nào trong quá trình tái cơ cấu, và anh sẽ tìm sự trợ giúp đó ở đâu?
5. Anh có cần thay đổi những động lực thúc đẩy và thang đánh giá hiện tại không? Nhân viên trong bộ phận của anh có động lực thúc đẩy để hợp tác và ganh đua theo hướng tích cực hay không?

6. Anh muốn nhóm mới của mình vận hành như thế nào? Anh muốn nhân viên đóng vai trò gì? Anh cần thu hẹp nhóm hạt nhân hay mở rộng nó?
7. Anh đặt kế hoạch thực hiện việc ra quyết định như thế nào? Anh sẽ bắt đầu nhấn mạnh đến cách tiếp cận tư vấn và quyết định hay tạo lập sự đồng thuận?

8. Thiết lập liên minh

Sau 5 năm làm nhà quản lý khu vực của một công ty thiết bị y tế, Jack Daley được giao phụ trách mảng marketing toàn cầu cho một dòng sản phẩm mới trong lĩnh vực phẫu thuật chỉnh hình. Các ngành phẫu thuật đã phát triển những sản phẩm mới để “bán” nội bộ cho các nhóm marketing và bán hàng theo khu vực.

Qua nhiều năm, Jack đã quen với việc nắm quyền điều khiển mọi việc. Các nhà quản lý vùng có trách nhiệm quyết định những nhân viên bán hàng nào sẽ thúc đẩy sản phẩm nào. Các nhà quản lý vùng thường có quyền kiểm soát đáng kể (không kém gì so với các lãnh chúa phong kiến thời xưa) đối với những hoạt động trong khu vực của họ và có vị thế cao trong cộng đồng kinh doanh ở khu vực quốc gia họ quản lý. Dễ đoán được rằng các nhà quản lý vùng có xu hướng kiêu ngạo và nổi tiếng vì hay nhục mạ những người dám tìm cách bán hàng ở thị trường thuộc “lãnh địa” họ quản lý.

Đột nhiên Jack đứng về phía ngược lại: để thành công, anh đã phải thuyết phục được những đồng nghiệp cũ. Sau một vài cuộc họp ban đầu giới thiệu về cách thức bán hàng khéo léo không mấy thành công , Jack đã điều chỉnh cách tiếp cận của mình. Anh xác định một số quốc gia mà sản phẩm anh quản lý có tiềm năng bán hàng tốt và gặp gỡ các nhà quản lý vùng ở những quốc gia đó. Anh chỉ ra những tiện ích trong sản phẩm của mình và đề nghị bù đắp chi phí đào tạo kiến thức về sản phẩm cho nhân viên bán hàng. Sau đó, anh nghe ngóng xem phản ứng của họ thế nào. Nhiều nhà quản lý vùng đã quyết định ký kết hợp đồng. Chẳng bao lâu sau, sản phẩm của anh đã được chấp nhận rộng rãi ở nhiều vùng khác - thậm chí ở cả khu vực của những người trước đây đã từng bác bỏ cách tiếp cận của Jack.

Nhận thấy cách tiếp cận trực tiếp thông thường của mình không phù hợp với công việc mới, Jack Daley đã phát hiện ra nhu cầu sử dụng ảnh hưởng không cần dùng đến uy quyền. Nếu thành công của anh tùy thuộc vào sự ủng hộ từ những người ở ngoài quyền kiểm soát trực tiếp của anh, thì bắt buộc anh phải tạo các mối liên minh để kiểm soát công việc. Để giành chiến thắng thì quyền lực trực tiếp không bao giờ đủ. Các mạng lưới gây ảnh hưởng - những mối liên kết không chính thức giữa các đồng nghiệp - có thể giúp anh tập hợp sự ủng hộ cho những ý tưởng và mục tiêu của mình. Nhưng còn tùy thuộc anh sẽ tạo dựng những mối liên minh nào nhằm giúp anh đạt được kế hoạch. Để làm như vậy, anh

cần đến một chiến lược gây ảnh hưởng. Điều này có nghĩa là cần xác định anh phải gây ảnh hưởng đến ai, ai là người có thể ủng hộ và trợ giúp những kế hoạch của anh, ngoài ra còn phải thuyết phục được "những người ủng hộ dễ dao động". Các kế hoạch thực hiện công việc này bắt đầu bằng quá trình đánh giá phải là một phần quan trọng trong kế hoạch tổng thể 90 ngày của anh.

Lập sơ đồ gây ảnh hưởng

Một lỗi thường thấy ở các nhà lãnh đạo mới là họ dành quá nhiều thời gian trong giai đoạn chuyển đổi cho việc gây ảnh hưởng theo chiều dọc - hướng lên những người chủ và hướng xuống những nhân viên trực tiếp dưới quyền - và không đủ thời gian để tạo ảnh hưởng theo chiều ngang, nghĩa là đồng nghiệp và những người ủng hộ bên ngoài. Lỗi này có thể hiểu được: Anh đương nhiên hướng tới những người anh chịu trách nhiệm và chịu trách nhiệm về anh. Rốt cuộc họ là những kênh đầu tiên qua đó anh sẽ chịu tác động và bị ảnh hưởng lên bản thân mình.

Sớm muộn gì, anh cũng sẽ cần đến sự ủng hộ của những người ngoài phạm vi quyền lực trực tiếp của mình, dù là ở trong và ngoài công ty. Anh có thể có ít hoặc không thiết lập được mối quan hệ với những người này - trước đó thiếu sự ủng hộ và trách nhiệm để làm nền tảng. Do đó, anh cần dành thời gian và năng lượng để xây dựng một nền tảng mới. Hãy bắt đầu sớm. Chẳng hay hớm gì khi lần đầu tiên anh tiếp cận với mọi người là khi anh cần điều gì đó ở họ. Hãy rèn luyện bản thân, dành công sức thiết lập và duy trì mối quan hệ với những người anh nghĩ là sẽ cần hợp tác sau này.

Hãy nghĩ về cách anh đã phân phối thời gian để tạo dựng mối quan hệ từ trước đến nay. Có người nào anh chưa từng gặp nhưng lại có thể giữ vai trò quyết định đến thành công của anh không?

Tìm những đối tác quan trọng

Anh có thể nhận ra người có vai trò quan trọng đối với thành công của anh và quan trọng tới mức nào không? Dần dần, mọi việc sẽ trở nên rõ ràng khi anh biết rõ hơn về công ty. Nhưng anh có thể rút ngắn nhanh quá trình này. Hãy bắt đầu bằng việc *tìm ra mặt bằng chung quan trọng* giữa đơn vị hay nhóm của anh với những nhóm hay đơn vị khác. Các khách hàng và nhà cung cấp, trong công việc và bên ngoài, hiển nhiên là những chỗ anh cần lưu ý để tạo dựng mối quan hệ.

Một chiến lược khác là *khiến người chủ liên kết với anh*. Hãy yêu cầu được biết mười người quan trọng ở ngoài công ty mà sếp của anh nghĩ là anh nên biết họ. Sau đó thu xếp sớm các cuộc gặp với họ. Theo nguyên tắc căn bản của các quá trình chuyển đổi, hãy lưu ý chủ động làm điều

tương tự khi anh có những nhân viên dưới quyền mới đến: hãy đưa ra danh sách mối quan hệ ưu tiên cho họ và giúp họ tiếp cận với các mối quan hệ này.

Một cách tiếp cận hữu ích khác là phải *đánh giá những mạng lưới gây ảnh hưởng không chính thức*, hoặc cái được gọi là "tổ chức vô hình" và "công ty ẩn sau hình thái tổ chức"1. Mọi công ty đều có những mạng lưới như vậy, và chúng thường có vai trò quan trọng trong việc tạo ra những thay đổi và cản trở sự thay đổi. Những mạng lưới này tồn tại bởi vì mọi người có xu hướng tuân theo ý kiến của những người họ đánh giá cao về một lĩnh vực nào đó.

Trong bước đầu tiên trong việc thiết lập liên minh, anh hãy phân tích các hình thức tuân thủ và nguồn uy quyền tiềm ẩn dưới chúng. Bằng cách nào? Hãy cẩn thận quan sát các cuộc hội họp và các mối quan hệ khác để tìm ra ai phục tùng ai trong những vấn đề quan trọng. Hãy cố gắng phát hiện ra các liên minh. Hãy chú ý đến những người muốn tìm lời khuyên và cách giải quyết, và ai là người thường chia sẻ thông tin và chia sẻ những thông tin và tin tức nào. Nhận ra ai là người tập hợp các nguồn lực, ai vẫn thường chấp nhận thiệt thòi để giúp đỡ bạn bè, và ai thường chịu ơn ai.

Đồng thời, anh hãy cố gắng nhận diện các nguồn uy quyền gây ảnh hưởng đến nhân viên trong công ty. Các nguồn uy quyền thường thấy trong một công ty là:

- Khả năng chuyên môn
- Cách tiếp cận thông tin
- Vị thế
- Quyền kiểm soát các nguồn lực, như ngân quỹ và khen thưởng
- Sự trung thành cá nhân

Anh có thể sử dụng một số kỹ thuật đã miêu tả ở chương 2 liên quan đến việc đẩy nhanh quá trình học hỏi nhằm hiểu rõ những đường lối chính sách này. Hãy nói chuyện với những nhân viên cũ và những người đã từng giao dịch với công ty. Hãy tìm ra và trao đổi với những người có thâm niên trong công ty.

Cuối cùng, anh có thể sẽ nhận diện được *những nhà lãnh đạo tinh thần*: những người không gây ảnh hưởng thông qua quyền lực chính thức ở công ty, mà do năng lực chuyên môn đặc biệt, hay uy tín đạo đức đơn thuần. Nếu anh có thể thuyết phục những nhân vật trọng yếu này đánh giá cao những mục đích ưu tiên và các mục tiêu khác của anh, thì

có thể sau đó những ý tưởng của anh sẽ được chấp nhận rộng rãi hơn. Tương tự như vậy, sự phản đối của họ có thể gây nên tình huống xấu.

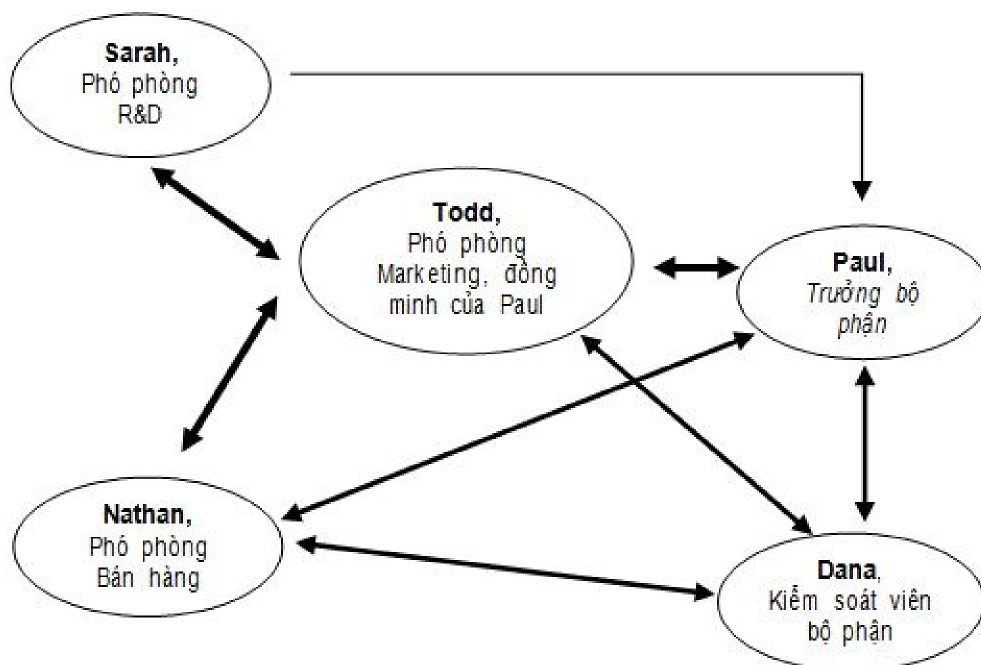
Dần dần anh cũng sẽ nhận ra *các liên minh đầy quyền năng*: nhóm người hợp tác rõ ràng hoặc không rõ ràng nhằm theo đuổi các mục tiêu cụ thể hoặc bảo vệ những đặc quyền cụ thể. Nếu các liên minh đầy quyền năng này ủng hộ kế hoạch của anh, anh sẽ có khả năng gây ảnh hưởng. Nếu họ quyết định chống lại anh, thì anh có thể chẳng có sự lựa chọn nào khác ngoài việc phải rời bỏ họ và tạo dựng những liên minh mới.

Phác thảo sơ đồ gây ảnh hưởng

Tốt nhất là tóm lược những gì anh biết về các hình thức gây ảnh hưởng bằng cách vẽ ra *sơ đồ gây ảnh hưởng* giống như minh họa ở hình 8-1. Sơ đồ này mô tả toàn bộ các hoạt động và phạm vi gây ảnh hưởng giữa các thành viên trong phòng kinh doanh nào đó. Paul là trưởng bộ phận này. Todd là phó phòng marketing và là đồng minh lâu năm của Paul. Nathan là phó phòng Bán hàng và Sarah là phó phòng Nghiên cứu và Phát triển (R&D). Dana, người kiểm soát mới của bộ phận đã vẽ ra sơ đồ ảnh hưởng để cố gắng tìm cách đề xuất một số kế hoạch quan trọng.

Hình 8 - 1

Sơ đồ gây ảnh hưởng



Hướng mũi tên chỉ ra ai gây ảnh hưởng đến ai. Mũi tên đậm chỉ sức nặng mối quan hệ của cá nhân này gây ảnh hưởng lên cá nhân khác. Lưu ý rằng tầm ảnh hưởng có thể đi theo cả hai hướng, tùy theo từng

vấn đề. Ví dụ, Paul có thể tác động đến Todd nhằm đưa ra mục tiêu ngân sách nào đó cho chiến lược marketing. Ngược lại, Todd cũng có thể thuyết phục Paul chấp nhận thuê thêm nhân viên mới.

Nhận diện những người ủng hộ, những người phản đối và những người trung lập

Việc vẽ ra sơ đồ gây ảnh hưởng sẽ giúp anh nhận diện những người ủng hộ, những người phản đối và những người trung lập - những người này có thể bị anh thuyết phục bằng chiến lược gây ảnh hưởng hợp lý.

Những người ủng hộ sẽ tán thành kế hoạch của anh bởi nó phù hợp với những mối quan tâm của riêng họ, bởi họ tôn trọng anh, hoặc bởi họ đánh giá cao những ý tưởng của anh. Để nhận diện những người ủng hộ tiềm năng, anh hãy tìm:

- Những người cùng chia sẻ tầm nhìn với anh về tương lai. Nếu anh thấy phải thay đổi triệt để, hãy tìm những người đang khuyến khích những thay đổi giống những điều anh đang hướng tới.
- Những người đang lặng lẽ thực hiện thay đổi trong phạm vi nhỏ, như là một kỹ sư máy đã tìm ra cách cải tiến để cắt giảm đáng kể lãng phí.
- Những người mới đến công ty, họ chưa thực sự tham gia vào guồng máy vận hành của công ty.

Dù với bất kỳ lý do nào mà người khác ủng hộ anh, hãy đừng coi đó là chuyện đương nhiên. Chỉ nhận diện những người ủng hộ chẳng bao giờ là đủ mà anh phải thường xuyên củng cố và nuôi dưỡng nó.

***Những người phản đối* sẽ phản đối anh bất kể anh làm việc gì. Họ có thể cho rằng anh đang sai lầm, hoặc có thể họ có những nguyên do khác để phản đối kế hoạch của anh, chẳng hạn như:**

- Hài lòng với tình trạng hiện tại của công ty. Họ chống lại những thay đổi có thể làm suy yếu vị thế của họ hoặc thay đổi các mối quan hệ đã được thiết lập.
- Sợ bị coi là thiếu năng lực. Họ sợ mình trông có vẻ hoặc bị coi là thiếu năng lực nếu họ gặp rắc rối trong việc thích nghi với những thay đổi anh đang đề xuất và sau đó không thực hiện tốt nhiệm vụ.
- Đe dọa và làm tổn hại các giá trị. Họ nghĩ anh đang khuyến khích thứ văn hóa xoá bỏ những giá trị truyền thống hoặc tán thưởng những hành vi lệch lạc.

- Đe dọa đến quyền lực. Họ sợ những thay đổi anh đang đề xuất (như là thay đổi từ việc nhà lãnh đạo nhóm ra quyết định sang tập thể nhóm ra quyết định) sẽ lấy đi quyền lực của họ.
- Các hậu quả xấu cho những đồng minh quan trọng. Họ sợ kế hoạch của anh sẽ gây ra những hậu quả tiêu cực đến những người họ quan tâm hoặc cảm thấy có trách nhiệm.

Khi đối mặt với sự chống đối, hãy cố gắng hiểu rõ lý do đằng sau nó trước khi coi mọi người là những đối thủ không đội trời chung. Việc hiểu được động cơ của những người chống đối sẽ là hành trang anh đối mặt với các luận chứng do đối thủ đưa ra. Anh nên nhận thấy mình có thể lay chuyển được một số người lúc đầu phản đối. Chẳng hạn, anh có thể giải quyết nỗi sợ bị coi là thiếu năng lực của mọi người bằng cách giúp họ phát triển những kỹ năng mới. Đồng thời cũng không nên lãng phí thời gian và năng lượng quý giá vào việc cố giành phần thắng trước những đối thủ chống đối quá kịch liệt.

Cuối cùng, *những người trung lập* là những người ủng hộ dễ dao động. Đó là những người do dự hoặc trung lập đối với những thay đổi, và là những người anh nghĩ mình có thể thuyết phục một khi anh hiểu và kêu gọi sự quan tâm của họ. Khi đã xác định được những người trung lập, anh hãy xem điều gì thúc đẩy được họ. Mỗi người đều có những động cơ thúc đẩy khác nhau, như địa vị, sự đảm bảo hoặc sung túc về tài chính, sự ổn định công việc, mối quan hệ nghề nghiệp và xã hội tích cực với các đồng nghiệp, và cơ hội giải quyết những thách thức mới. Bởi vậy, hãy dành thời gian để cố gắng nhận ra *những động cơ này*, hiểu những mối quan tâm của mọi người là gì. Bắt đầu bằng cách đặt mình vào vị trí của họ: Nếu là họ, anh sẽ quan tâm đến điều gì? Nếu có thể, hãy trao đổi trực tiếp với họ trong các cuộc thảo luận, sau đó đặt ra những câu hỏi xem họ nhìn nhận hoàn cảnh như thế nào, và chịu khó lắng nghe. Nếu anh có mối liên hệ với những người khác trong công ty, anh nên thông qua những người này để tìm hiểu về họ. Nếu anh không có những mối liên hệ như vậy, thì anh có thể nghĩ đến việc cải thiện mối quan hệ với họ kỹ càng hơn.

Trong khi đó, hãy tự hỏi xem liệu có thế lực cạnh tranh nào có thể lôi kéo những người trung lập nghiêng sang phía chống đối lại anh hay không. Chẳng hạn như khi thể hiện cho họ thấy rằng những mối quan tâm của họ cũng phù hợp với những mối quan tâm của anh, điều này sẽ thúc đẩy họ ủng hộ anh, nhưng mối đe dọa bị mất chức vụ và địa vị đang tốt đẹp hiện nay có thể khơi dậy sự chống đối. Anh nên tìm hiểu những mối quan tâm và thế lực cạnh tranh để xác định được đường lối chính sách của công ty thông qua các cuộc trao đổi nói chuyện, qua việc tìm

hiểu những quyết định trước kia, và quan sát những tương tác trong nhóm.

Sử dụng các phương tiện thuyết phục

Bây giờ anh đã sẵn sàng để suy nghĩ về các chiến lược thuyết phục. Khi tôi dạy nhóm các nhà lãnh đạo về việc gây ảnh hưởng trong công ty, tôi thường bắt đầu bằng một thực nghiệm tư duy đơn giản. Tôi nói: "Các ông là những nhà quản lý chuyên nghiệp, nghiêm túc và điềm tĩnh. Nhưng giả sử tôi muốn yêu cầu các ông làm điều gì đó kỳ cục và lố bịch, như đứng lên, nhảy lò cò một chân và hai tay nắm vào tai và hét to hết cỡ "chèo, chèo, chèo thuyền". Làm thế nào tôi có thể thuyết phục các ông thực hiện việc đó bây giờ?"

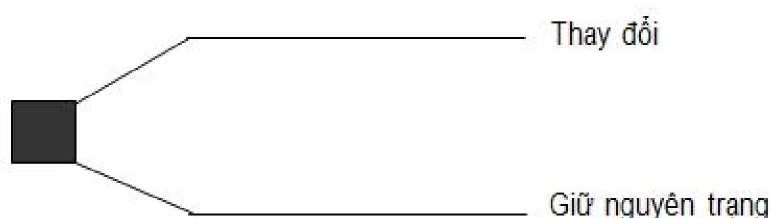
Định hướng nhận thức về các phương án lựa chọn

Hai chiến lược gây ảnh hưởng thường hiện lên ngay lập tức là mua chuộc và đe dọa. Cả hai đều minh họa việc thay đổi động cơ thúc đẩy cá nhân, nhằm làm thay đổi hành vi. Cả hai đều thay đổi cách mọi người nhận thức về những phương án lựa chọn của mình khi họ đang quyết định xem có nên làm theo hay không. Đây chính là *nghệ thuật định hướng lựa chọn*.

Trước khi xuất hiện lời đe dọa hay đề nghị mua chuộc, các thành viên trong nhóm có thể nhận thức được về những phương án lựa chọn của họ - giữ nguyên trạng hoặc thay đổi - như trong hình 8-2. Giữ nguyên trạng nghĩa là ai vẫn ở vị trí ấy, trong khi thay đổi thì nghe có vẻ dại dột. Đối mặt với phương án lựa chọn này, hầu hết mọi người sẽ chọn cách giữ nguyên trạng. Những người đối mặt với thay đổi trong công ty thường nhìn nhận các phương án lựa chọn của họ theo cách giống nhau. Liệu mình có nên tạo ra những thay đổi khó chấp nhận hay nên giữ nguyên địa vị tương đối dễ chịu hiện tại?

Hình 8 - 2

Lựa chọn giữa giữ nguyên trạng và thay đổi



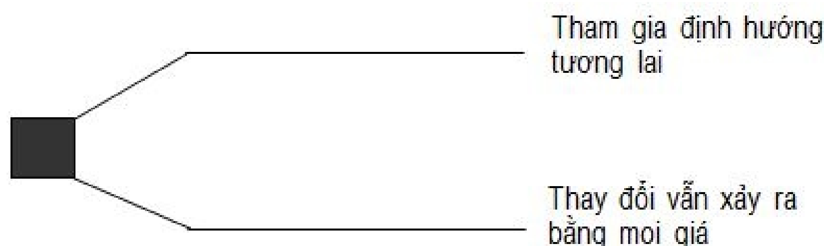
Bây giờ, giả sử tôi đề nghị sẽ trả tiền cho việc mọi người thực hiện điều tôi yêu cầu. Phương án lựa chọn giữ nguyên trạng vẫn duy trì như cũ, nhưng sức hấp dẫn của phương án thay đổi đã tăng lên. Mỗi người có

một mức giá mà anh ta/cô ta chấp nhận là chịu một mức độ thua thiệt nào đó về mặt xã hội để đổi lấy cái giá trao đổi khá hấp dẫn.

Điều tương tự ở nỗ lực thúc đẩy sự thay đổi trong công ty là: Hãy tìm các cách *bù đắp cho những người có thể thua cuộc* để làm cho việc thay đổi dễ được chấp nhận hơn. Tất nhiên, việc thực hiện điều này có những giới hạn; đôi lúc chỉ đơn giản là mức giá (bù đắp) này quá cao. Nhưng điều này luôn đáng để anh tự hỏi xem liệu mình có thể đề nghị những cách trao đổi hoặc đền bù khác (như là ủng hộ kế hoạch mà họ đang quan tâm) nhằm có được sự ủng hộ của họ.

Bây giờ giả sử rằng, thay vì đề nghị bù đắp, tôi nói với nhóm là phải thực hiện điều tôi yêu cầu nếu không tôi sẽ thuê mấy tên côn đồ đánh gãy chân họ. Và giả sử rằng lời đe dọa của tôi đáng tin cậy: Cửa ra vào bị khóa và mấy tên côn đồ đang có mặt với ống tuýp và gậy lăm lăm trong tay. Chiến lược gây ảnh hưởng này cũng làm thay đổi các phương án lựa chọn có nhận thức của nhóm. Nhưng thay vì làm cho những lợi ích của việc tuân theo trở nên hấp dẫn hơn, thì nó lại làm cho việc không tuân theo sẽ trở nên tai hại hơn. Điều tương tự để tiến hành thay đổi ở công ty là: Hãy tìm các cách thức *gạt bỏ phương án giữ nguyên trạng ra khỏi các phương án lựa chọn*. Nếu anh có thể làm cho mọi người thấy là thay đổi sẽ diễn ra dù có hay không có họ, chẳng hạn, thì phương án lựa chọn của họ sẽ thay đổi như trong hình 8-3.

Hình 8 - 3



Đưa ra các luận chứng cần thiết

Cuối cùng một người tham gia trong buổi giảng của tôi nói rằng: "Chúng ta coi mua chuộc và đe dọa là xấu xa. Tại sao ngài không đơn giản là yêu cầu chúng tôi thực hiện theo ý ngài và xem điều gì sẽ xảy ra?" Câu trả lời là có một sự thật chắc chắn rằng mọi người sẽ không làm theo nếu không có một cơ sở hợp lý hay luận chứng có thể thuyết phục họ. Do vậy, tôi hỏi nhóm: "Giả sử đơn giản là tôi yêu cầu các vị thực hiện việc làm bất tiện này. Tôi có thể tăng khả năng các vị sẽ tuân theo như

thế nào? Tôi có thể đưa ra cơ sở hợp lý nào để giảm bớt mức giá phải trả cho hành động hoặc tăng mức giá phải trả cho việc không hành động?”

Một cơ sở hợp lý duy nhất tôi có thể đề nghị là: nếu làm theo điều tôi yêu cầu, họ sẽ đóng góp cụ thể cho các đối tượng giáo dục trong chương trình. Nếu nhóm tin tưởng tôi và nhận thấy tôi đáng tin cậy (bởi khả năng chuyên môn và uy quyền của tôi khi là người chỉ dẫn cho họ), lời giải thích của tôi có thể lay chuyển được họ. Do vậy, nó có thể giúp tập hợp các cơ sở hợp lý và số liệu có tính thuyết phục để khuyến khích họ.

Những yêu cầu có tính thuyết phục có thể dựa trên lập luận và các số liệu, hoặc trên các giá trị và cảm xúc do các giá trị tạo ra, hoặc trên sự kết hợp nào từ đó ra. Các luận chứng dựa trên cơ sở hợp lý phải đề cập trực tiếp đến mối quan tâm thực tế của những người anh muốn thuyết phục. Các luận chứng dựa trên giá trị nhằm khơi dậy những phản ứng cảm xúc - ví dụ như, bằng cách gợi lên lòng yêu nước để giành được sự ủng hộ cho những hy sinh mất mát trong thời chiến. Các giá trị truyền thống được viện ra để thuyết phục người khác chấp nhận những tổn hại có thể có do việc thay đổi gây ra, chúng được tóm tắt trong bảng 8-1.

Bảng 8 - 1

Viện ra những giá trị cốt yếu

Những giá trị cốt yếu	Trong môi trường công việc
Lòng trung thành	* Trung thành với một lý tưởng * Chấp nhận tổn thất để thực hiện lý tưởng đó
Tận tâm và gánh vác	* Phục vụ khách hàng và các nhà cung cấp * Tạo nên một công ty, xã hội hay thế giới tốt đẹp hơn
Giá trị và phẩm chất cá nhân	* Đề cao cá nhân thể hiện qua việc gạt bỏ những trò lợi dụng hoặc khinh thường, khuyến khích thái độ đúng đắn và cơ hội dành cho tất cả mọi người * Cung cấp các phương tiện giúp cá nhân hiểu rõ tiềm năng của mình
Trung thực	* Tôn trọng văn bản và tinh thần của luật pháp * Hành vi có đạo đức và trung thực * Công bằng trong tất cả các mối quan hệ

Tạo nên các tình huống thúc đẩy hành động

Anh có thể làm cách nào khiến tất cả mọi người hành động? Việc trì hoãn các quyết định, cản trở hay tránh sử dụng những nguồn lực ít ỏi thật quá dễ, thậm chí với những ý định tốt đẹp nhất. Khi thành công của anh cần đến sự hợp tác từ nhiều người, thì sự cản trở của một cá nhân đơn lẻ có thể gây ra hiệu ứng lan truyền, khiến những người khác có cớ không tiếp tục hợp tác nữa. Do đó, anh phải gạt bỏ lựa chọn cách “không hành động”.

Cách tiếp cận duy nhất là phải tạo nên *các tình huống thúc đẩy hành động* - các tình huống thuyết phục mọi người tận tâm hoặc thực hiện hành động. Nên ràng buộc chặt chẽ những người tận tâm vào một thời gian biểu với các mốc thực hiện có thưởng. Tất cả các cuộc hội họp, các buổi xét duyệt và thời hạn cuối cùng đều có thể duy trì được động lực: các cuộc họp thường xuyên để xem xét tiến trình, và đánh giá lại khó khăn của những người không đạt được mục tiêu đã thỏa thuận, tăng sức ép tâm lý để mọi người thực hiện đến cùng.

Tuy nhiên, hãy cẩn thận: Tránh tạo ra sức ép nhất định phải đạt kết quả cho đến khi anh chắc chắn rằng các lực tác động lên những người quan trọng là phù hợp. Trái lại, mặc dù anh có thể thành công trong việc thúc đẩy họ chấp nhận thay đổi, nhưng cũng đừng vô ý đẩy họ sang phía những người chống đối anh. Thêm nữa, anh cần dựa vào các cuộc nói chuyện trao đổi với những người có liên quan và với “mạng lưới thông tin” của mình để ý thức được hoàn cảnh hiện đang ở góc độ nào.

Sử dụng tính chất bắc cầu

Làm sáng tỏ các động cơ thúc đẩy, đưa ra các luận chứng và tạo nên các tình huống thúc đẩy hành động là những kỹ thuật thuyết phục tương đối ổn định: Anh cần hiểu được mọi người, hiểu những lựa chọn của họ theo cách nào, và sau đó anh tự kết hợp các động lực khuyến khích và thu hút để làm thay đổi nhận thức đó. Thế là anh có thể có được những hành động mong muốn.

Nhưng điều gì sẽ xảy ra nếu việc điều chuyển ai đó từ vị trí hiện tại của họ (hài lòng với giữ nguyên trạng) sang vị trí anh muốn (nhiệt tình ủng hộ việc thay đổi) không thể đạt được ngay lập tức hoặc quá khó đối với anh? Lúc đó anh sẽ làm gì?

Anh có thể thực hiện chiến lược bắc cầu để điều chuyển người từ vị trí A sang vị trí B theo một chuỗi những bước nhỏ thay vì một bước nhảy vọt duy nhất. Quay trở lại với ví dụ thuyết phục một nhóm phải thực hiện một hành động bất tiện, tôi có thể bắt đầu bằng cách yêu cầu họ đứng lên. Sau đó, tôi có thể yêu cầu họ đứng bằng một chân và v.v...

Cách tiếp cận duy nhất là phải tập hợp những nhiệm vụ nhỏ thành những nhiệm vụ lớn hơn. Nếu anh đang cố gắng bắt đầu một kế hoạch mới, hãy bắt đầu bằng cách khiến cho mọi người đồng ý tham gia vào cuộc họp nhóm đầu tiên. Sau đó khiến họ tiếp tục tham dự cuộc họp tiếp theo, lúc đó thực hiện những bước đánh giá nhỏ và v.v... Tính chất bắc cầu vận hành nhờ mỗi một bước nhỏ tạo ra một điểm tựa tâm lý cho việc quyết định có thực hiện bước nhỏ kế tiếp hay không. Hãy cố gắng làm cho mỗi bước là không thể quay lại được, giống như cánh cửa bị

khóa mỗi lần bước qua. Chẳng hạn như việc khiến mọi người cam kết thực hiện một cách công khai hoặc thành văn bản sẽ tạo nên rào cản chống lại việc rút lại lời cam kết.

Một kỹ thuật có thể giúp anh vượt qua sự phản đối ý định thay đổi là cách tiếp cận "nhiều giai đoạn" trong giải quyết vấn đề. Hãy bắt đầu bằng việc yêu cầu mọi người tham gia vào quá trình thu thập số liệu thông thường nào đó, chẳng hạn về cách thức công ty đang tiến hành chiến dịch cạnh tranh. Giám sát cẩn thận quá trình này nhằm đảm bảo là họ suy nghĩ kỹ càng về khả năng thực hiện công việc. Điểm mấu chốt trong giai đoạn này là để cho họ nhận ra rằng có những khó khăn cần phải được giải quyết.

Khi nhiệm vụ được thực hiện, hãy chuyển hướng sang tập trung tìm hiểu khái niệm chung về "khó khăn". "Chính xác thì khó khăn là gì?" Hãy mạnh mẽ khuyến khích họ tham gia vào phân tích nguyên nhân, sử dụng các công cụ đánh giá quá trình nếu thấy có ích. Sau đó, yêu cầu họ hợp tác làm việc theo một tiêu chuẩn nào đó nhằm đánh giá các phương án lựa chọn hành động. "Cách giải quyết "tốt" sẽ là như thế nào?" "Chúng ta nên đánh giá thành công bằng cách nào?"

Cuối cùng, hãy sử dụng tiêu chuẩn đạt được kết quả để đánh giá những phương án lựa chọn. Các cách lựa chọn khác nhau đạt kết quả như thế nào? Qua giai đoạn đánh giá phương án lựa chọn của quá trình này, nhiều người sẽ chấp nhận những kết quả mà họ chắc chắn đã bác bỏ lúc đầu.

Một chiến thuật bắc cầu khác là *"thông qua thay đổi hành vi để thay đổi thái độ"*. Điều này nghe có vẻ ngược, nhưng phương trình thay đổi hành vi/thái độ lại theo cả hai hướng. Có thể thay đổi thái độ của mọi người (bằng luận chứng có tính thuyết phục hoặc có triển vọng tốt đẹp) và do đó thay đổi được hành vi của họ. Nhưng thay đổi thái độ, và thay đổi văn hóa đồng nghiệp thân thiết trong công ty là rất khó và việc duy trì cũng khó khăn.

Điều khá thú vị là nếu anh có thể thay đổi hành vi của mọi người theo cách mong muốn, thì thái độ của họ cũng sẽ thay đổi để hỗ trợ cho hành vi mới. Điều này xảy ra vì mọi người cảm thấy có một nhu cầu mạnh mẽ trong việc giữ tính nhất quán giữa hành vi và thái độ của mình. Như vậy, đây chính là một tín hiệu hướng dẫn rõ ràng cho cách thuyết phục: Hợp lý nhất là đầu tiên nên tập trung vào làm cho mọi người hành động theo cách thức mới, như bằng cách thay đổi hệ thống đánh giá và động cơ thúc đẩy của họ, thay vì cố gắng thay đổi thái độ của họ. Nếu anh khiến mọi người có những hành động đúng thì sau đó họ sẽ có thái độ đúng.

Trình tự xây dựng động cơ thúc đẩy

Như chúng ta đã biết, mọi người luôn theo dõi những người xung quanh trong mạng lưới xã hội của mình để có được "cách nghĩ đúng", và nghe theo những người có khả năng chuyên môn hoặc uy tín trong lĩnh vực cụ thể. Các mạng lưới gây ảnh hưởng này có thể là một rào cản khó vượt qua đối với những nỗ lực của anh hoặc có thể có ích lợi đáng kể, hoặc cả hai.

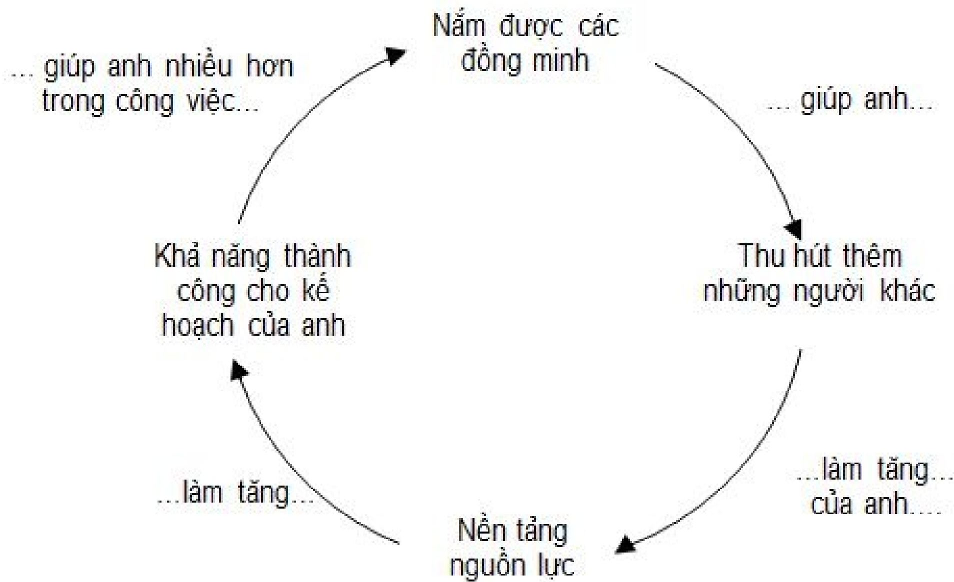
Một lần nữa, chúng ta hãy quay trở lại ví dụ yêu cầu nhóm người thực hiện một hành động bất tiện. Giả sử, phản ứng yêu cầu của tôi, một thành viên đáng kính trọng trong nhóm nói: "Kiểu gì tôi cũng không làm đâu. Thật là ngu ngốc và thiếu tôn trọng". Kết quả là hầu như chắc chắn không ai trong nhóm sẽ thực hiện việc tôi yêu cầu. Nhưng giả sử cũng người như vậy đứng lên, thu hút sự chú ý mọi người và nói: "Hay đấy! Chúng ta hãy cùng làm đi!". Điều dễ xảy ra là mọi người khác sau đó sẽ làm theo. Thực tế là người đứng lên sau sẽ cảm thấy áp lực xã hội phải làm theo như vậy: "Có vấn đề gì với anh vậy?"

Bây giờ, giả sử tôi thực hiện đánh giá nhóm trước khi đưa ra thử nghiệm này và tìm ra người được kính trọng nhất. Tôi gặp người đó trước khi tiến hành thử nghiệm và tranh thủ sự ủng hộ của anh ta/cô ta nhằm tạo ra sự thuận lợi về thái độ chung và ảnh hưởng xã hội của nhóm. Có nhiều khả năng là người này sẽ đồng ý - và thế là những người khác sẽ làm theo.

Điều cơ bản anh cần hiểu rõ liệu mình có thể thúc đẩy khả năng của những mạng lưới gây ảnh hưởng từ chỗ gây ảnh hưởng thông thường tới gây ảnh hưởng bất cân xứng lên nhóm bằng điều mà Jim Sebenius gọi là "*chiến lược theo trình tự*"2. Trình tự anh tiếp cận những người trung lập và đồng minh tiềm năng sẽ có một ảnh hưởng quyết định đến nỗ lực tạo dựng mối liên minh của anh. Tại sao? Một khi anh biết được đồng minh là người rất được kính trọng, anh sẽ thấy dễ dàng hơn trong việc liên kết thêm với những người khác. Khi anh liên kết được với nhiều đồng minh hơn, thì nền tảng nguồn lực của anh cũng tăng theo. Với sự ủng hộ rộng rãi, khả năng thành công trong kế hoạch của anh sẽ tăng lên. Triển vọng lạc quan này lại càng làm cho anh dễ dàng có thêm người ủng hộ mới.

Nếu đầu tiên anh tiếp cận đúng người, anh có thể thực hiện *vòng tròn tạo ra mối liên minh* (hình 8-4). Do đó, anh cần thận trọng quyết định sẽ tiếp cận người nào đầu tiên, và làm việc đó như thế nào.

Hình 8 - 4



Anh nên tiếp cận người nào đầu tiên? Hãy chú ý vào những đối tượng sau:

- Những người mà anh đã từng có mối quan hệ.
- Những người có mối quan tâm phù hợp nhất với những mối quan tâm của anh.
- Những người có nguồn tài nguyên quan trọng trọng công ty, những nguồn lực có tính quyết định mà anh sẽ cần để đảm bảo thành công cho kế hoạch của anh.
- Những người có những quan hệ quan trọng, họ có thể giúp anh thu hút được nhiều người ủng hộ hơn.

Liên kết các đầu mối liên minh

Thiết lập một mối quan hệ liên minh đòi hỏi anh phải củng cố được những nguồn ủng hộ hiện có, đồng thời phát triển mối quan hệ với những người có nguồn lực hoặc mối quan hệ anh cần cho thành công của mình. Trình tự mà anh áp dụng để củng cố và xây dựng sự ủng hộ chính là chiếc chìa khóa quan trọng. Anh cũng sẽ cần thuyết phục những người trung lập chuyển sang ủng hộ anh thay vì trở thành đối thủ.

Để củng cố sự ủng hộ hiện có, chúng ta cần đến các mối quan hệ chính trị và xã hội đã được thiết lập và làm chúng mạnh lên thông qua những cuộc nói chuyện thường xuyên. Hãy đảm bảo rằng anh luôn có thêm những đồng minh mới. Để ý xem họ phản ứng như thế nào với

tình huống đang thay đổi. Anh thậm chí có thể cho họ lời khuyên làm thế nào để đối phó với những luận cứ của đối thủ. Anh cần khẳng định tầm quan trọng của các mối quan hệ hiện có và thúc đẩy chúng ủng hộ cho nỗ lực mới của anh.

DANH MỤC CÂU HỎI KIỂM TRA TĂNG TỐC

1. Để thành công, anh cần đến sự ủng hộ của ai nhất? Những mối quan hệ hiện thời nào dường như có hiệu quả nhất?
2. Những mạng lưới gây ảnh hưởng nào quan trọng nhất đối với anh? Ai là người mà tiếng nói luôn có trọng lượng trong những vấn đề quan trọng?
3. Ai là những người ủng hộ tiềm năng của anh? Những đối thủ tiềm năng? Những người trung lập tiềm năng? Anh sẽ kiểm định những giả thuyết của mình về sự ủng hộ và phản đối như thế nào?
4. Anh sẽ sử dụng những công cụ gây ảnh hưởng nào để thuyết phục người trung lập? Anh sẽ định hướng nhận thức của những người ủng hộ tiềm năng về mối quan tâm của họ như thế nào? Về quan điểm của họ?
5. Anh có thể sắp xếp những mối quan hệ nhằm tạo ra động cơ thúc đẩy cho kế hoạch của mình theo trình tự nào? Anh có thể sử dụng hình thức nhượng bộ không? Những người ủng hộ có thể giúp thu hút thêm những nhân vật quan trọng khác cho anh không?

Sau sáu năm làm việc ở văn phòng Manhattan của một công ty quảng cáo lớn, Kipp Erikson được tiến cử giữ một vị trí cao hơn ở văn phòng đại diện của công ty tại Canada. Anh mong rằng việc chuyển từ New York tới Toronto sẽ diễn ra thuận lợi. Rốt cuộc thì người Mỹ và người Canada giống nhau khá nhiều. Mặc dù Canada là nước dùng hai thứ tiếng, nhưng mọi người ở Toronto đều nói tiếng Anh. Còn thành phố thì rất an toàn và được biết đến với những nhà hàng nổi tiếng và nhiều địa điểm văn hóa.

Kipp chuyển đi ngay lập tức, anh thuê một căn hộ ở khu buôn bán của Toronto và hăng hái lao vào công việc mới. Vợ của anh, Irene, một nhà thiết kế nội thất, đã rao bán căn hộ có cửa hàng của họ và bắt đầu chuẩn bị cho hai đứa trẻ, Katherine 10 tuổi và Elizabeth 7 tuổi, chuyển trường. Kipp và Irene đã nói chuyện với nhau về việc hoãn chuyển trường cho lũ trẻ đến cuối năm học. Mặc dù còn bốn tháng nữa mới tới lúc anh phải chuyển đi, nhưng họ đã quyết định là thời gian gia đình phải chia cách như thế là quá lâu.

Nhưng rắc rối đầu tiên trong công việc mới bắt đầu xuất hiện. Mỗi lần cố gắng yêu cầu mọi người làm việc gì đó, Kipp cảm thấy mình đang vướng vào vũng lầy. Là một người sống ở New York gần suốt cuộc đời, và quen nói thẳng mọi điều, anh nhận thấy những đồng nghiệp mới lịch sự đến khó chịu và không bao giờ bộc lộ sự bất đồng. (Về phần họ, họ ngạc nhiên với sự thẳng thắn bộc trực gần như chẳng có chút tinh tế nào của Kipp). Khi nào có dịp là Kipp lại phàn nàn với Irene về việc các đồng nghiệp từ chối tham gia buổi thảo luận về những khó khăn họ gặp phải. Vì thế, anh cũng không thể tìm thấy người nào nhiệt tình như những người anh đã tin tưởng giao việc ở New York.

Bốn tuần sau khi Kipp bắt đầu công việc, Irene đến Toronto với anh để tìm ngôi nhà và trường học mới và tìm kiếm cơ hội cho nghề thiết kế của mình. Kipp thất vọng với công việc và trở nên dễ nổi cáu, còn Irene ngày càng buồn bực vì cô không thể tìm được trường học vừa ý. Bọn trẻ đang vui vẻ theo học ở một trường tư có chất lượng. Chúng không thích bị chuyển đi và điều này làm cho cuộc sống của Irene thêm phần khó khăn. Cô an ủi chúng bằng những câu chuyện về cuộc phiêu lưu tới một đất nước mới và hứa sẽ tìm cho chúng một trường học mới thật tốt. Nhưng do chán nản, nên cô bảo với Kipp là tốt hơn nên để bọn trẻ ở lại cho đến cuối năm học; Kipp đồng ý.

Với Kipp, việc đi lại giữa Toronto và New York, và Irene phải chịu áp lực như một người mẹ nuôi con một mình, khiến cho mọi chuyện xảy ra nhanh chóng làm tổn hại tình cảm của họ. Mặc dù Irene đến Toronto mỗi tháng hai lần vào ngày nghỉ cuối tuần và vẫn tiếp tục tìm kiếm trường học, nhưng trong thâm tâm cô không còn muốn thay đổi chỗ ở. Những ngày nghỉ cuối tuần thường căng thẳng, lũ trẻ vừa vui khi nhìn thấy Kipp thì lại phải buồn ngay khi Kipp phải đi. Kipp thường trở lại văn phòng vào sáng thứ Hai, mệt mỏi và không thể tập trung vào công việc được, những khó khăn chồng chất làm anh trở nên ì trệ, lại thêm những căng thẳng với đồng nghiệp và nhóm của anh. Anh biết khả năng thực hiện công việc đang ngày càng bị tác động bởi việc tăng stress của anh.

Cuối cùng, Kipp đã quyết định phải bớt căng thẳng. Qua những mối liên hệ ở công ty, anh đã tìm được một ngôi trường tốt và vài triển vọng hứa hẹn về nhà ở. Nhưng khi anh giục Irene bán căn hộ của họ, thì hậu quả là một cuộc cãi vã tồi tệ nhất trong cuộc hôn nhân của hai người. Khi rõ ràng là mối quan hệ của họ đang gặp nguy hiểm, Kipp bỏ việc và quay trở lại New York tìm một công việc mới.

Cuộc sống của một nhà lãnh đạo là luôn phải duy trì cân bằng, nhưng trong suốt quá trình thay đổi sẽ chẳng bao giờ được như vậy. Việc mọi thứ đều không chắc chắn và mập mờ có thể gây tê liệt cảm xúc. Anh thậm chí không biết mình biết và không biết điều gì. Anh không có cơ hội để xây dựng mạng lưới hỗ trợ. Nếu anh đã chuyển đi chỗ khác, như Kipp Erikson đã làm, thì cá nhân anh cũng đang trong quá trình chuyển đổi. Nếu anh có gia đình, thì họ cũng ở trong quá trình chuyển đổi. Là trung tâm của tất cả những bất ổn này, người ta kỳ vọng anh nhanh chóng thích nghi và bắt đầu mang lại thay đổi tích cực cho cơ quan mới của mình. Vì tất cả những lý do đó, việc *duy trì được cân bằng cá nhân* là một thách thức trong quá trình chuyển đổi quan trọng.

Anh có tập trung vào đúng việc theo đúng cách không? Anh có duy trì được năng lượng và giữ được quan điểm của mình không? Anh và gia đình có nhận được sự hỗ trợ cần thiết không? Như Ron Heifetz đã nói trong cuốn *Lãnh đạo không có những giải pháp dễ dàng*: “Huyền thoại về sự lãnh đạo là huyền thoại về một chiến binh cô độc: đó là một cá nhân đơn thương độc mã của chủ nghĩa anh hùng và tài năng xuất chúng cho phép anh ta trở thành người dẫn đường... [Nhưng] thậm chí nếu gánh nặng mang theo những kỳ vọng và nỗi đau của mọi người đặt hết trên vai của một người, thì một mình nhà lãnh đạo cũng không thể cáng đáng nổi. Hình mẫu chiến binh cô độc của nhà lãnh đạo là một kiểu tự sát liều lĩnh”.

Bởi vậy, hãy đừng cố làm việc một mình.

Suy ngẫm

Hãy dành một vài phút để hoàn thành bảng 9-1. Với mỗi câu, hãy khoanh tròn câu trả lời phù hợp nhất với suy nghĩ gần đây của anh.

Bây giờ hãy tính điểm tổng của anh. Nếu điểm tổng là 25 hoặc cao hơn, hoặc nếu anh khoanh tròn vào mức 5 ở bất kỳ câu nào, anh đang đứng trước một nguy cơ. Thậm chí ngay cả nếu điểm của anh là dưới 25, thì dù thế nào đi nữa cũng cứ đọc hết chương này. Trong tương lai, mọi thứ có thể trở nên khó khăn hơn. Chương này cũng có thể hướng dẫn anh giúp đỡ những người xung quanh đang phải tranh đấu với quá trình thay đổi của riêng họ.

Bảng 9 - 1

Đánh giá trạng thái cân bằng

	Hoàn toàn không đúng	**Không đúng**	**Không đúng không sai**	**Đúng**	**Hoàn toàn đúng**
1. Tôi rất bận rộn, không có thời gian dành cho những việc quan trọng nhất đáng ra tôi phải làm.	1	2	3	4	5
2. Tôi đang làm những việc tôi không nên làm chỉ vì yêu cầu của người khác (ví dụ người chủ, nhân viên trực tiếp dưới quyền).	1	2	3	4	5
3. Tôi thấy thất vọng khi mình không thể yêu cầu thực hiện các công việc theo cách mà mình muốn.	1	2	3	4	5
4. Tôi cảm thấy bị xa lánh trong cơ quan.	1	2	3	4	5
5. Khả năng phán đoán của tôi dường như đi xuống trong những ngày này.	1	2	3	4	5
6. Tôi đang tránh đưa ra những quyết định khó khăn về các vấn đề quan trọng (chẳng hạn như nhân sự).	1	2	3	4	5
7. Tôi có ít năng lượng dành cho công việc hơn thường lệ.	1	2	3	4	5

Tránh những vòng luẩn quẩn

Bảy câu trong bảng trên tương ứng với những cạm bẫy cá nhân mà nhà lãnh đạo mới có thể rơi vào. Mỗi cạm bẫy này có thể làm cho anh mắc vào vòng luẩn quẩn, điều mà anh sẽ khó thoát ra được. Do đó cần phải nhận ra và tránh những hoạt động đó. Hãy đặc biệt chú ý đến những câu anh khoanh tròn mức độ 4 hoặc 5 trong bảng tự đánh giá

này.

1. Xuôi theo tất cả các hướng. Anh không thể hy vọng tập trung được sự quan tâm của người khác nếu anh không thể tập trung được tâm lý của bản thân. Anh có thể bận rộn mà vẫn thất bại. Tại sao? Bởi vì có vô số các nhiệm vụ anh có thể làm trong suốt quá trình chuyển đổi, nhưng chỉ một số ít trong đó là quan trọng. Có lẽ anh tự bảo: "Nếu mình làm đủ các kiểu, thì điều gì đó sẽ phải đến", và như vậy là uổng phí những cố gắng của anh. Có lẽ anh đánh giá quá cao năng lực bản thân trong việc duy trì thực hiện mọi việc cùng một lúc. Mọi nhà lãnh đạo mới đều phải thực hiện quá trình song song nào đó. Nhưng điều này sẽ dễ dẫn đến điểm dừng của trí tuệ, anh thấy bản thân bị hút hết từ việc này sang việc khác nhanh hơn là anh có thể tập trung lại vào mỗi một công việc mới. Dù với lời giải thích gì, nếu những vấn đề quan trọng vẫn không được giải quyết, thì chúng có thể bùng phát ra và làm anh mất nhiều thời gian hơn, anh sẽ còn lại ít thời gian hơn và v.v... Kết quả là một vòng luẩn quẩn của mâu thuẫn nảy sinh.
2. Những ranh giới không được bảo vệ. Nếu anh không thiết lập nên những ranh giới vững chắc để xác định được là: anh bằng lòng với điều gì và không bằng lòng điều gì, thì mọi người xung quanh anh - những người chủ, đồng nghiệp với và những nhân viên trực tiếp dưới quyền - yêu cầu bất kỳ điều gì anh cũng sẽ phải đáp ứng. Anh càng cho nhiều thì họ lại càng ít tôn trọng anh và sẽ càng đòi hỏi ở anh nhiều hơn - một vòng luẩn quẩn khác. Cuối cùng anh sẽ cảm thấy tức giận và bực bội đến mức như đang bị gặm nhấm cho đến chết, nhưng anh sẽ chẳng đổ lỗi được cho ai ngoài chính bản thân mình. Nếu anh không thể tự thiết lập được những ranh giới cho bản thân, thì anh cũng không thể mong đợi người khác làm việc đó hộ anh.
3. Dễ tổn thương. Sự không chắc chắn vốn có trong các quá trình chuyển đổi gây ra tính cứng nhắc và thái độ phòng ngự, đặc biệt ở những nhà lãnh đạo mới đang có nhu cầu cần kiểm soát cao. Hậu quả có thể là: Anh quá gắn kết với một hướng hành động thất bại. Anh quyết định vội vàng và sau đó cảm thấy không thể quay trở lại vì sợ mất uy tín. Càng trì hoãn lâu, anh càng khó chấp nhận là mình đã sai và hậu quả càng tồi tệ hơn. Hoặc có lẽ anh quyết định rằng việc thực hiện một mục tiêu đặc biệt của mình là cách duy nhất. Kết quả là sự cứng nhắc của anh đã cản trở mọi người có được những ý tưởng có giá trị về cách thức đạt được mục tiêu chung.
4. Sự cô lập. Để làm việc hiệu quả, anh phải liên kết được với những người cùng làm việc và với những nguồn thông tin ngầm. Thật ngạc

nhiên là các nhà lãnh đạo mới rất dễ rơi vào tình trạng bị cô lập, và trạng thái cô lập có thể nghiền nát anh. Nó xảy ra bởi vì anh không dành thời gian để tạo ra những mối liên kết phù hợp, có lẽ do anh dựa quá nhiều vào một vài người hoặc vào những thông tin "chính thức". Nó cũng xảy ra nếu anh vô tình không khuyến khích mọi người chia sẻ những thông tin quan trọng với anh. Có lẽ họ sợ phản ứng của anh trước những tin tức xấu, hoặc coi anh là người có máu ganh đua. Dù bất kỳ lý do gì thì sự cô lập cũng đem lại những quyết định sai lầm vì thiếu thông tin, và chúng sẽ làm tổn hại uy tín của anh, và càng tăng thêm sự cô lập của anh.

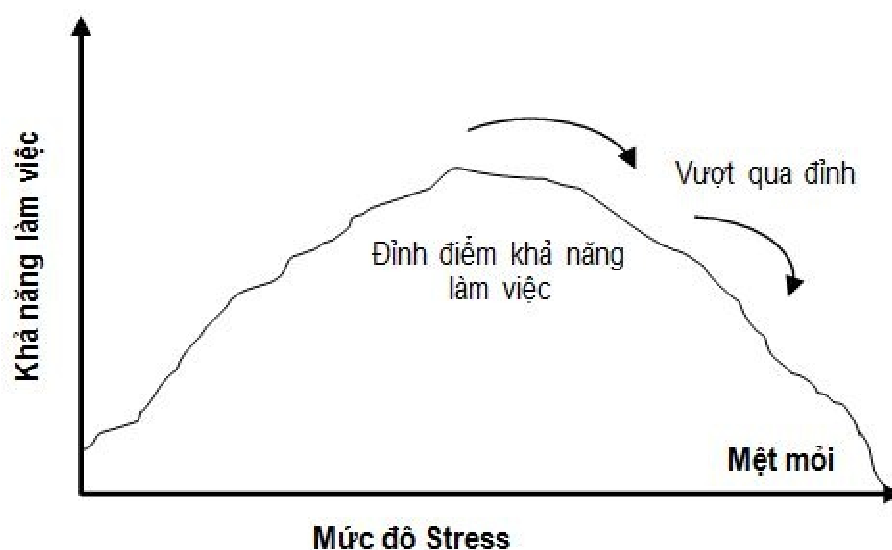
5. Phán xét thiên lệch. Phán xét thiên lệch tức là mất đi tính khách quan xuất hiện do các điểm yếu trong quá trình ra quyết định của con người, có thể xuất hiện dưới nhiều hình thức. *Quá ràng buộc* theo hướng hành động sai lầm bởi "cái tôi" và sự tính bảo thủ là một dạng. Những hình thức khác bao gồm *định kiến,* khuynh hướng chỉ chú trọng vào những thông tin phù hợp với niềm tin của mình mà bỏ qua những thông tin khác; *những ảo tưởng cá nhân*, khuynh hướng quyết định theo hướng vì lợi ích nhân sẽ làm lu mờ khả năng phán đoán của bản thân; và *sự lạc quan thái quá*, hoặc quá xem nhẹ những khó khăn thường phát sinh khi hành động theo sở thích. Khả năng những phán đoán thiên lệch này thường gây tổn hại cho anh, nhưng điều này đặc biệt nguy hiểm khi vấn đề quyết định càng lớn, khiến mức độ rủi ro và sự mập mờ tăng, và sự quyết định của anh chịu nhiều ảnh hưởng bởi cảm xúc tăng cao khi đó.

6. Lảng tránh công việc. Anh sẽ sớm vấp phải những quyết định khó khăn ngay khi mới nhận chức. Có thể anh phải đưa ra những quyết định quan trọng về định hướng phát triển của công ty trong khi những thông tin lại chưa đầy đủ. Hoặc có thể những quyết định nhân sự của anh sẽ tác động mạnh đến cuộc sống của nhân viên. Dù có ý thức hay vô thức, có thể anh sẽ chọn giải pháp trì hoãn bằng cách lao mình vào việc khác hoặc tự dối mình là chưa đến thời điểm chín muồi để ra quyết định. Ron Heifetz sử dụng thuật ngữ lảng tránh công việc để mô tả đặc trưng xu hướng này. Việc tránh gặp khó khăn nguy hiểm dễ dẫn đến hậu quả là các vấn đề vốn phức tạp lại càng trở nên phức tạp hơn.3

7. Vươn qua đỉnh cao. Tất cả những cạm bẫy này có thể gây ra các stress ở các mức độ khác nhau. Nhưng không phải tất cả mọi loại stress đều có hậu quả xấu. Thực tế là có một mối quan hệ khá rõ giữa stress và khả năng làm việc, đó là đường zcong Yerkes-Dodson được minh họa trong hình 9-1.4

Hình 9 - 1

Đường cong khả năng làm việc cá nhân Yerkes-Dodson



Dù các cơn stress có tự phát hay bị tác động từ bên ngoài thì anh vẫn cần đôi chút stress (thường dưới hình thức là những động cơ thúc đẩy tích cực hoặc là lo sợ hậu quả nếu không hành động) để khiến anh phải hành động. Thiếu stress hay quá ít stress thì có thể anh vẫn cứ thản nhiên nằm trên giường và chẳng chịu hành động. Khi anh bắt đầu chịu áp lực thì năng lực thực hiện công việc của anh sẽ trở nên tốt hơn, ít nhất là lúc đầu. Cuối cùng, anh sẽ đạt đến điểm cao nhất (ở những người khác nhau thì điểm cao nhất này cũng khác nhau). Ở điểm này, nếu có thêm áp lực đặt ra – khi phải xử lý quá nhiều việc hoặc tâm lý căng thẳng - thì nó bắt đầu làm suy giảm khả năng làm việc của anh. Điều này lại làm tăng thêm stress, và stress càng làm suy giảm khả năng làm việc của anh. Khi đó, anh sẽ rơi vào một vòng luẩn quẩn. Như vậy, anh vượt qua đỉnh của đường cong stress. Đối với những nhà lãnh đạo mới, rất hiếm khi diễn ra tình trạng họ bị kiệt quệ ngay lập tức ngay sau khi nhậm chức, mà điều thường thấy là tình trạng "làm việc kém hiệu quả kéo dài". Khi đó, anh làm việc vất vả hơn nhưng hiệu quả thấp hơn. Đó là điều đã xảy ra với Kipp Erikson.

Ba chỗ dựa về hiệu quả cá nhân

Anh có thể tránh những cái bẫy này như thế nào? Anh có thể tạo ra động lực và hậu thuẫn cho bản thân và thoát khỏi cái vòng tròn luẩn quẩn làm tổn hại sức mạnh của anh hay không? Chúng ta gọi trạng thái cân bằng mà anh nên nhắm tới là *hiệu quả cá nhân*, đó là trạng thái được xây dựng dựa trên nền tảng ba chỗ dựa. Chỗ dựa thứ nhất là làm

theo những chiến lược thành công đã được giới thiệu ở 8 chương trước. Chỗ dựa thứ hai là sáng tạo và tăng cường một số *nguyên tắc cá nhân*. Chỗ dựa thứ ba là *các hệ thống hỗ trợ* trong công việc và từ phía gia đình, giúp anh duy trì trạng thái cân bằng của bản thân.

Chỗ dựa thứ 1: Áp dụng các chiến lược thành công

Các chiến lược được giới thiệu tỉ mỉ ở 8 chương trước là khuôn mẫu về cách thức học hỏi, thiết lập các việc ưu tiên, lên kế hoạch, và hành động trực tiếp nhằm tạo ra động lực làm việc. Khi thấy những chiến lược này vận hành và đạt được một số thành công bước đầu, anh sẽ cảm thấy tự tin hơn và được tiếp thêm năng lượng từ những việc anh đang hoàn thành. Khi trải qua giai đoạn chuyển đổi, hãy suy nghĩ về những thách thức anh đang phải đối mặt dựa trên những thách thức chủ yếu được tóm lược trong bảng 9-2 và xác định các chương anh muốn xem lại.

Bảng 9 - 2

Đánh giá những thách thức chủ yếu

Thách thức chủ yếu	Các câu hỏi đánh giá
Thúc đẩy bản thân	Anh có tiếp cận công việc mới theo cách đúng đắn và không bị ràng buộc với quá khứ không?
Tăng cường học hỏi	Anh có biết mình cần học điều gì, từ ai, và làm thế nào để đẩy nhanh quá trình học hỏi không?
Áp dụng chiến lược phù hợp với hoàn cảnh	Anh có đánh giá hình thức chuyển đổi mà anh đang phải đối mặt và những chỉ dẫn nên làm gì và không nên làm gì không?
Sớm giành những thắng lợi bước đầu	Anh có tập trung vào những việc ưu tiên quan trọng để hướng tới các mục tiêu dài hạn và tạo ra động lực trong ngắn hạn không?
Đàm phán thành công	Anh có xây dựng mối quan hệ với người chủ mới, xác định rõ những kỳ vọng, và tập hợp được các nguồn lực cần thiết không?
Tạo dựng sự đoàn kết trong tổ chức	Anh có phát hiện ra và hàn gắn những mối quan hệ sai lệch gây tác động xấu trong chiến lược, cơ cấu, các hệ thống và kỹ năng không?
Xây dựng ê kíp làm việc	Anh có đánh giá, tái cơ cấu và sắp xếp nhóm để đẩy nhanh những công việc anh đang cố gắng hoàn thành không?
Thiết lập các liên minh	Anh có xây dựng nền tảng hậu thuẫn anh trong và ngoài công ty đối với các kế hoạch của anh để tránh gặp phải sự cản trở không?

Chỗ dựa thứ 2: Tăng cường các nguyên tắc cá nhân

Biết mình *nên làm gì* không giống như lúc *thực sự bắt tay vào làm*. Về cơ bản, thành công hay thất bại là do những quyết định hàng ngày của anh. Chúng sẽ đưa anh đi đúng hướng hay dồn anh vào chân tường. Đây là lĩnh vực mà chỗ dựa thứ hai để anh làm việc hiệu quả: *các nguyên tắc cá nhân*.

Các nguyên tắc cá nhân là những thói quen mà bản thân anh thường nghiêm túc tuân theo. Những nguyên tắc cụ thể nào được anh tuân theo với mức ưu tiên cao nhất? Điều này phụ thuộc vào sở trường và sở đoản của anh. Anh có thể hiểu rõ bản thân mình, nhưng anh cũng nên tham khảo ý kiến những người xung quanh, những người được anh tin tưởng hay biết rõ về anh. (Một số ý kiến hoàn toàn trái ngược cũng có thể sẽ hữu ích). Họ thấy anh có những điểm mạnh gì và quan trọng là những điểm yếu tiềm tàng nào?

Danh mục những nguyên tắc cá nhân dưới đây có thể kích thích anh suy nghĩ về những thói quen được cần phát triển.

Lập kế hoạch cho việc lập kế hoạch. Anh có dành thời gian hàng ngày và hàng tuần cho chu trình "Lập kế hoạch - Thực hiện - Đánh giá" không? Nếu không, hoặc nếu không làm thường xuyên, anh nên rèn luyện thói quen này. Cuối mỗi ngày, hãy dành ra mười phút đánh giá xem anh đã thực hiện các mục tiêu đặt ra ngày hôm trước như thế nào và lên kế hoạch cho ngày tiếp sau. Hãy làm tương tự vào cuối mỗi tuần, và biến việc này thành thói quen. Thậm chí nếu anh không hoàn thành được kế hoạch thì anh vẫn sẽ kiểm soát được công việc của mình tốt hơn.

Hãy khôn ngoan - Trì hoãn đưa ra lời hứa. Anh có bao giờ vội vàng đưa ra những lời hứa để rồi sau đó thấy hối tiếc không? Anh có bất cẩn chấp nhận làm những việc dường như quá xa vời, và chỉ hành động khi "nước đến chân mới nhảy" trong khi vẫn tràn ngập các việc khác không? Nếu đúng như vậy, anh cần học cách trì hoãn cam kết. Bất cứ lúc nào, bất kỳ người nào yêu cầu anh làm điều gì, hãy nói: "Nghe có vẻ thú vị đấy nhưng hãy để tôi suy nghĩ và sẽ trả lời anh sau". Đừng bao giờ ngay lập tức nói CÓ. Nếu anh bị áp lực (có thể ai đó biết anh có nhược điểm là ít khi từ chối), thì hãy nói: "Hừm, nếu anh muốn có câu trả lời ngay bây giờ, tôi sẽ nói KHÔNG. Nhưng nếu anh có thể đợi, thì tôi sẽ suy nghĩ thêm". Hãy bắt đầu bằng KHÔNG; sau đó anh sẽ dễ dàng nói CÓ. Nói CÓ ngay thì sau đó lại thay đổi quyết định rất khó, thậm chí có thể làm tổn hại uy tín của anh. Hãy nhớ rằng mọi người sẽ đòi anh phải đưa ra những lời hứa hẹn trước, khi tưởng rằng kế hoạch của anh trông có vẻ dễ thay đổi. Hãy tự hỏi bản thân xem liệu sau này, anh có hối tiếc và bực mình với bản thân vì đã vội vàng đồng ý không. Nếu đúng như hậy, thì anh đừng dễ dàng nhận lời.

Dành thời gian cho những việc khó khăn. Hàng ngày, anh có dành thời gian để thực hiện công việc quan trọng nhất không? Thông thường, anh rất dễ bị cuốn vào chuỗi các vụ việc - những cú điện thoại, hội họp, thư điện tử - và chẳng bao giờ có đủ thời gian để tập trung vào

công việc chính. Vì thế, anh hãy loại bỏ thói quen lãng phí thời gian theo kiểu đó. Nếu anh đang gặp khó khăn trong việc thực hiện công việc chính, hãy tập thói quen dành một thời gian nhất định mỗi ngày, thậm chí chỉ cần nửa tiếng cho công việc này. Lúc đó, anh nên đóng cửa, ngắt điện thoại, bỏ qua thư điện tử, và chỉ tập trung, tập trung và tập trung vào công việc đó mà thôi.

"Đứng ra ban công", hay tách mình ra khỏi hoàn cảnh. Đôi khi, trong những tình huống khó khăn, anh có nhận thấy bản thân mình để quá nhiều yếu tố tình cảm can thiệp vào công việc không? Nếu có, hãy rèn luyện bản thân cách tách mình ra khỏi những hoàn cảnh khó khăn, hãy "đứng ra ban công", tách biệt với công việc, rồi sau đó hãy đưa ra những quyết định hiệu quả. Vai trò lãnh đạo và nghệ thuật đàm phán thường đề cao giá trị của việc "đứng ra ngoài ban công" theo cách này. Tuy nhiên, rất khó để thực hiện cách này, đặc biệt khi phải quyết định các việc quan trọng và anh đang bị tình cảm chi phối. Nhưng nếu biết tập cách kiểm soát và rèn luyện, thì đây là một kỹ năng có thể mang lại kết quả tốt.

Tập trung vào quá trình. Có bao giờ anh thấy mình có những ý tưởng rất hay nhưng trong khi cố gắng thực hiện, anh lại thấy mình đang tách biệt với đồng nghiệp không? Cách anh đưa ra quyết định có gây ra những bất đồng và chống đối không cần thiết không? Nếu có, hãy tự rèn luyện cách tập trung vào việc lên kế hoạch vận động và gây ảnh hưởng trước khi tiếp tục hành động. Hãy hình dung cách mọi người xung quanh có thể phản ứng với những ý tưởng của mình như thế nào? Anh có thể kiểm soát quá trình tư vấn và ra quyết định như thế nào để tăng hiệu quả công việc? Hãy nhớ rằng, nếu mọi người đánh giá quá trình đo là công bằng, thì mọi người thường sẽ tuân theo dù cho có thể họ không hoàn toàn hài lòng.

Tự đánh giá lại bản thân. Anh có nhận thức được những phản ứng của anh đối với các sự kiện trong quá trình chuyển đổi không? Nếu không, hãy rèn luyện cách đánh giá có hệ thống về tình huống anh gặp phải. Một số nhà lãnh đạo mới tự phân tích và tổng kết theo cách "ghi nhanh những suy nghĩ, ấn tượng, và câu hỏi vào cuối mỗi ngày". Còn những người khác hàng tuần nên dành thời gian phân tích và tổng kết mọi việc đang diễn ra. Hãy suy nghĩ xem cách nào phù hợp với phong cách của anh, và luyện tập sử dụng nó thường xuyên. Sau đó, hãy cố gắng áp dụng những những đánh giá của anh vào hành động. Hãy chú ý làm theo những chỉ dẫn về tự phân tích và tổng kết trong đoạn dưới đây.

Những chỉ dẫn cho việc phân tích và tổng kết

Hiệu quả của việc phân tích và tổng kết sẽ tăng lên nếu anh thực hiện

nó thường xuyên và chú ý xem dần dần, cách hành động của anh thay đổi như thế nào. Hãy lưu ý dành 15 phút cuối mỗi tuần để trả lời cùng những câu hỏi. Lưu giữ những câu trả lời để hai tuần xem lại một lần. Anh sẽ thấy sự phát triển, cả trong bản chất vấn đề anh đang phải đối mặt lẫn trong hành động của anh khi xử lý những vấn đề này.

Hện nay, anh cảm thấy thế nào?

Theo thang đo từ cao xuống thấp, anh cảm thấy:

- Hứng thú? Nếu không, tại sao không? Anh có thể làm gì để có hứng thú đối với công việc?
- Tự tin? Nếu không, tại sao không? Anh có thể làm gì để tự tin hơn?
- Kiểm soát được thành công của anh? Nếu không, tại sao không? Anh có thể làm gì để kiểm soát được nó?

Hiện nay, điều gì làm anh lo lắng?

- Anh đã thất bại trong việc giao thiệp với ai? Tại sao?
- Trong các cuộc họp anh tham dự, điều gì gây rắc rối nhất? Tại sao?
- Trong tất cả những điều anh đã thấy hoặc đã nghe, điều gì làm anh phiền lòng nhất? Tại sao?

Điều gì đang tốt lên hay xấu đi?

- Những mối quan hệ nào anh có thể xử lý theo cách khác? Những mối quan hệ nào vượt quá những mong đợi của anh? Tại sao?
- Những quyết định nào của anh là đặc biệt tốt? Những quyết định nào không tốt lắm? Tại sao?
- Anh thấy hối tiếc nhất những cơ hội nào đã bị bỏ lỡ? Có cách giải quyết nào tốt hơn nhưng lúc đầu lại bị anh bỏ lỡ hay điều gì đó ngoài tầm kiểm soát của anh ngăn cản không?

Bây giờ, hãy tập trung xử lý những thách thức hay khó khăn lớn nhất mà anh đang đối mặt. Hãy trung thực với bản thân. Những khó khăn này do hoàn cảnh khách quan hay do chính bản thân anh? Anh cần hiểu rằng, thậm chí cả những người có kinh nghiệm và năng lực cũng hay đổ lỗi cho hoàn cảnh hơn là cho chính những việc làm của họ. Hậu quả là tính chủ động của họ bị giảm đi.

Cần hiểu khi nào nên nghỉ ngơi. Quá trình chuyển đổi là một cuộc chạy đua đường trường, chứ không phải là một cuộc chạy đua nước

rút. Nếu anh thấy mình thường vượt quá đỉnh đường cong stress, cảm thấy mệt mỏi và hiệu quả làm việc giảm thì anh phải biết kiểm soát mình và nên tạm dừng công việc. Tất nhiên điều này nói thì dễ nhưng làm thì khó, đặc biệt khi anh không có đủ thời gian và sự chậm trễ có thể làm hỏng việc. Làm việc quá mức có thể chấp nhận trong một thời gian ngắn, nhưng sẽ không hợp lý nếu duy trì liên tục trong thời gian dài. Hãy nỗ lực hết sức tới khi nhận ra anh lên đến đỉnh điểm và hãy nghỉ ngơi bằng bất cứ hình thức nào giúp anh sung sức trở lại.

Chỗ dựa thứ 3: Tạo dựng những hệ thống hỗ trợ anh

Hai chỗ dựa để mang lại hiệu quả làm việc của cá nhân là lập kế hoạch có hệ thống và làm việc có kiểm soát; còn chỗ dựa thứ ba là củng cố các hệ thống hỗ trợ cá nhân anh. Điều này có nghĩa là phải kiểm soát thật tốt môi trường làm việc của cá nhân, phải ổn định hậu phương, và tạo lập mạng lưới tư vấn đáng tin cậy.

Kiểm soát thật tốt môi trường làm việc cá nhân. Thật khó tập trung vào công việc nếu các trang thiết bị cơ bản giúp anh làm việc không đầy đủ. Dù anh đang phải lo nhiều vấn đề cấp bách hơn, nhưng hãy nhanh chóng yêu cầu trang bị đầy đủ cho văn phòng mới của anh, quy định các công việc thường ngày, và nói rõ những yêu cầu đối với người trợ lý hay thư ký, v.v... Nếu cần thiết, hãy tạm thời thiết lập văn phòng ở mức tốt nhất cho phép - tài liệu hồ sơ, tài liệu tham khảo, công nghệ thông tin, và nhóm nhân viên hỗ trợ - để giúp anh vượt qua khó khăn cho đến khi hệ thống văn phòng đi vào vận hành ổn định.

Ổn định hậu phương. Một nguyên tắc cơ bản của chiến tranh là tránh chiến đấu trên quá nhiều mặt trận. Với người mới làm lãnh đạo, điều này có nghĩa là phải ổn định hậu phương để tập trung vào công việc. Anh không thể hy vọng tạo ra giá trị trong công việc nếu gia đình anh lủng củng. Đây là sai lầm cơ bản Kipp Erikson đã mắc phải.

Nếu việc nhận chức vụ mới buộc anh phải chuyển chỗ ở, thì gia đình anh cũng phải trải qua quá trình chuyển đổi. Giống như Irene Erikson, người vợ của anh có thể cũng phải thay đổi nghề nghiệp, những đứa con của anh có thể phải rời xa bạn bè và thay đổi trường học. Nói cách khác, kết cấu trong gia đình anh có thể bị phá vỡ đúng vào lúc anh cần đến sự ổn định và hỗ trợ của gia đình nhất. Những cơn stress do chuyển đổi công việc có thể làm mối căng thẳng trong quá trình chuyển đổi của gia đình anh tăng thêm. Tương tự như vậy, những khó khăn của các thành viên trong gia đình có thể khiến tâm lý anh bị căng thẳng, làm suy giảm hiệu suất làm việc và kéo dài thời gian anh cần để đạt tới điểm cân bằng trong quá trình chuyển đổi.

Bởi vậy, anh cũng nên tập trung vào việc đẩy nhanh quá trình chuyển đổi cho gia đình. Đầu tiên, anh phải ý thức được rằng gia đình anh có thể sẽ cảm thấy không hạnh phúc, thậm chí tức giận, đối với việc anh phải chuyển đổi. Nhưng sự xáo trộn là không thể tránh khỏi và anh hãy trao đổi với vợ con về công việc và khi cả gia đình anh cùng nhau hiểu rõ phải chia sẻ sự vất vả thì có lẽ điều đó sẽ có ích.

Trên hết, dưới đây là một số chỉ dẫn có thể giúp anh thu xếp ổn thỏa quá trình chuyển đổi cho gia đình mình:

- Phân tích sự hậu thuẫn hiện nay của gia đình anh. Việc chuyển chỗ ở sẽ cắt đứt mối liên hệ của anh với những dịch vụ cần thiết quen thuộc đối với gia đình anh: bác sỹ, luật sư, nha sỹ, người trông trẻ, giáo viên, gia sư và nhiều dịch vụ khác nữa. Hãy lập một danh mục, xác định những dịch vụ quan trọng nhất, và dành thời gian nhanh chóng tìm ra những nguồn thay thế.
- Để người vợ trở lại cuộc sống quen thuộc. Người vợ của anh có thể phải từ bỏ công việc cũ để tìm được công việc mới sau khi chuyển chỗ ở. Sự buồn chán có thể kéo dài nếu việc tìm kiếm diễn ra chậm chạp. Để đẩy nhanh việc này, hãy thương lượng với công ty của anh để được hỗ trợ tìm việc làm hoặc tìm chỗ dựa tương tự trong thời gian ngắn ngay sau khi chuyển nhà. Tốt hơn hết là đừng để người vợ của anh phải nghỉ ở nhà quá lâu mà không làm gì.
- Chọn thời điểm chuyển nhà thật cẩn thận. Đối với lũ trẻ, việc chuyển nhà vào giữa năm học sẽ gặp nhiều khó khăn. Vì vậy, anh hãy cân nhắc chờ đến cuối năm học để chuyển nhà. Tất nhiên, cái giá phải trả là xa cách người thân, bạn bè và ít được gặp gỡ. Tuy nhiên, nếu anh phải chuyển cả gia đình, thì hãy đảm bảo rằng vợ anh sẽ hỗ trợ anh làm giảm bớt gánh nặng. Phải chăm sóc con cái một mình là công việc rất khó khăn.
- Duy trì tình thân. Thiết lập lại các quan hệ gia đình thân thuộc càng nhanh càng tốt và luôn duy trì chúng trong quá trình chuyển đổi. Sự giúp đỡ từ những người thân trong gia đình, như từ cha mẹ anh hay cha mẹ người vợ, cũng rất có ích cho anh.
- Dành thời gian thích nghi văn hóa và môi trường. Nếu anh phải chuyển sang một quốc gia mới, hãy tìm những lời khuyên về những đặc điểm văn hóa của quốc gia này. Sự cô lập và tách biệt là mối nguy cơ lớn hơn cả đối với gia đình anh nếu gặp phải những rào cản về văn hóa và ngôn ngữ.
- Sử dụng sự hỗ trợ chuyển đổi nơi làm việc của công ty anh. Những sự

hỗ trợ việc chuyển đổi nơi làm việc thường chỉ giới hạn trong việc giúp anh tìm nơi ở mới, chuyển đồ đạc, và tìm trường học, nhưng sự trợ giúp như vậy cũng vẫn rất hữu ích.

Nếu anh quyết định chuyển cả gia đình thì những mất mát là điều không tránh khỏi. Nhưng có nhiều việc anh có thể làm để giảm thiểu chúng và đẩy nhanh quá trình chuyển đổi cho cả gia đình.

Tạo dựng mạng lưới "lời khuyên-và-tư vấn". Không có nhà lãnh đạo nào, dù tài năng và sức lực lớn đến đâu, lại có thể làm được tất cả mọi việc. Anh cần một mạng lưới các nhà tư vấn đáng tin cậy ở trong và ngoài công ty, họ sẽ nói cho anh biết anh đang gặp phải khó khăn gì. Mạng lưới của anh là một nguồn lực cần thiết có thể giúp anh tránh bị cô lập và mất phương hướng. Điều đầu tiên là anh cần tăng cường ba loại tư vấn: tư vấn kỹ thuật, tư vấn văn hóa, và tư vấn đường lối chính sách (xem bảng 9-3).

Anh cũng cần quan tâm nhiều đến sự kết hợp giữa các cố vấn trong và ngoài công ty mà anh muốn tăng cường. Những người trong nội bộ biết rõ công ty, biết rõ văn hóa và đường lối chính sách của nó. Anh hãy tìm những người có mối quan hệ tốt và có thể tin cậy để giúp anh nắm được các vấn đề đang diễn ra. Họ chính là một nguồn lực vô giá.

Đồng thời, anh không thể mong đợi những người trong công ty anh sẽ đem đến cho anh những quan điểm khách quan, vô tư về một số sự việc. Do đó, anh nên bổ sung cho mạng lưới tư vấn nội bộ bằng những người tư vấn bên ngoài, những người có thể giúp anh hiểu rõ khó khăn và các quyết định anh đang phải đối mặt. Họ cần có kỹ năng lắng nghe và đặt câu hỏi, có khả năng hiểu biết về chiến lược điều hành của các công ty, và thực sự quan tâm đến anh.

Bảng 9 - 3

Các dạng tư vấn

Dạng	Vai trò	Họ giúp anh như thế nào
Tư vấn kỹ thuật	Giúp anh phân tích chuyên môn về công nghệ, thị trường, và chiến lược	Họ gợi ý những công nghệ mới; giới thiệu các chiến lược thâm nhập thị trường mới; cung cấp các thông tin kịp thời và chính xác.
Tư vấn văn hóa	Giúp anh hiểu biết nền văn hóa mới và thích nghi với nó	Họ cung cấp cho anh kiến thức về những chuẩn mực văn hóa, cách tư duy, và chỉ dẫn về ton giáo, đồng thời giúp anh học cách nói đúng ngôn ngữ của công ty mới.
Tư vấn	Giúp anh xử lý các	Họ giúp anh thực hiện lời khuyên của các cố vấn kỹ thuật; có

đường lối chính sách	mối quan hệ về đường lối chính sách trong công ty mới	vai trò như một ban thăm dò dư luận khi anh phải lựa chọn các phương án khác nhau; khuyến khích anh trả lời những câu hỏi *"điều gì xảy ra nếu"*.

Hãy sử dụng bảng 9-4 để đánh giá "mạng lưới lời khuyên-và-tư vấn". Phân tích mỗi người theo từng lĩnh vực họ trợ giúp cho anh và xem liệu họ là người bên trong hay bên ngoài công ty.

Bây giờ hãy phân tích tiếp. Liệu mạng lưới quan hệ hiện tại có cung cấp chỗ dựa mà anh cần đến trong hoàn cảnh mới hay không? Đừng cho là những người có ích trước đây vẫn tiếp tục có ích trong hoàn cảnh mới. Anh sẽ phải đương đầu với nhiều khó khăn mới, và những cố vấn cũ có thể không giúp được anh khi anh nhận cương vị mới. Ngoài ra, khi anh nắm giữ các trọng trách cao hơn, thì càng cần những nhà tư vấn và cố vấn về chiến lược và chính sách.

Bảng 9 - 4

Đánh giá mạng lưới lời khuyên-và-tư vấn của anh

Đánh giá mạng lưới lời khuyên-và-tư vấn của anh

	Các nhà tư vấn kỹ thuật	Các nhà tư vấn văn hóa	Các nhà tư vấn đường lối chính sách
Các tư vấn và cố vấn nội bộ (trong công ty mới)			
Các tư vấn và cố vấn bên ngoài (bên ngoài công ty mới)			

Anh cũng nên suy tính và chuẩn bị trước các việc này. Bởi việc tạo dựng một mạng lưới có hiệu quả sẽ mất khá nhiều thời gian và việc suy nghĩ xem mạng lưới nào anh cần đến cho công việc kế tiếp chẳng bao giờ là quá sớm. Để làm được việc này, anh cần hình dung trước việc sau này, anh cần những lời khuyên nào?

Để tạo dựng một mạng lưới hỗ trợ hiệu quả, anh cần chắc chắn rằng mình sẽ có được sự trợ giúp đúng đắn và đúng lúc. Hãy phân tích xem mạng lưới hỗ trợ của anh có những phẩm chất sau không:

- Kết hợp hài hòa giữa các nhà tư vấn và cố vấn kỹ thuật, văn hóa, và đường lối chiến lược chính sách.
- Kết hợp hài hòa giữa các nhà tư vấn và cố vấn trong và ngoài công ty. Anh cần biết những đánh giá trung thực từ những nhà tư vấn nội bộ và đánh giá khách quan của những người bên ngoài.
- Những người hỗ trợ bên ngoài cần trung thành với anh dưới tư cách cá nhân, chứ không phải trung thành với công ty hay tổ chức của anh. Thường những người này là bạn bè và đồng nghiệp lâu năm của anh.
- Những cố vấn nội bộ là những người đáng tin cậy; công việc cá nhân của họ không mâu thuẫn với công việc của anh, và là những người đưa ra lời khuyên đúng đắn và thẳng thắn.
- Đại diện cho những nhóm quan trọng, họ có thể giúp anh hiểu được quan điểm của nhóm. Anh đừng nên tự giới hạn mình trong một hoặc hai quan điểm.

Giữ nguyên quỹ đạo

Anh sẽ phải tranh đấu để luôn luôn giữ được trạng thái cân bằng. Về cơ bản, thành công hay thất bại của anh sẽ bắt nguồn từ tất cả những lựa chọn nhỏ anh đưa ra trong suốt quá trình chuyển đổi. Những lựa chọn này có thể tạo ra động lực - cho công ty và cho anh - hoặc có thể âm ỉ huỷ hoại anh. Các hoạt động thường ngày của anh trong suốt quá trình chuyển đổi sẽ xác lập hình mẫu cho những hoạt động tiếp theo, không chỉ cho công ty mà còn làm tăng hiệu quả làm việc cá nhân anh và cuối cùng là cho vị trí của anh.

DANH MỤC CÂU HỎI KIỂM TRA TĂNG TỐC

1. Những hoạt động yếu nhất trong công việc mới của anh là gì? Anh cần làm gì để bù đắp những điểm yếu này?
2. Anh cần tạo dựng hoặc tăng cường những nguyên tắc làm việc cá nhân nào nhất? Anh sẽ thực hiện điều đó như thế nào? Thành công sẽ như thế nào?
3. Anh có thể làm gì để giành được quyền kiểm soát nhiều hơn trong môi trường cá nhân của mình?
4. Anh có thể làm gì để giảm bớt tác động tiêu cực trong quá trình chuyển đổi cho gia đình mình? Anh sẽ phải tạo dựng những mối quan hệ hỗ trợ nào? Những ưu tiên cao nhất của anh là gì?
5. Những kế hoạch ưu tiên nhằm tăng cường “mạng lưới lời khuyên-và-

tư vấn" là gì? Anh cần tập trung vào mạng lưới nội bộ ở mức độ nào? Mạng lưới bên ngoài ở mức độ nào? Trong 3 lĩnh vực: kỹ thuật, đường lối chiến lược chính sách, và cá nhân, anh cần thêm chỗ dựa nhiều nhất trong lĩnh vực nào?

10. Thúc đẩy mọi người

Các chiến lược trình bày ở các chương trước sẽ mở đường cho anh trên con đường gặt hái thành công trong quá trình chuyển đổi. Nhưng như vậy vẫn chưa đủ. Vậy còn những nhân viên dưới quyền anh và những nhân viên dưới quyền họ? Việc họ chuyển đổi thành công cũng giữ vai trò quan trọng trong thành công của anh.

Trong quá trình nghiên cứu viết cuốn sách này, tôi đặt ra mục tiêu giải quyết một điều bí ẩn. Tại sao rất ít công ty ưu tiên và chú trọng việc đẩy nhanh quá trình chuyển đổi của những nhà quản lý trong công ty họ? Nói cách khác, tại sao có quá ít công ty cố gắng tìm cách đẩy nhanh quá trình chuyển đổi của nhân viên? Trong một công ty điển hình, khoảng 25% các nhà quản lý nhận vị trí mới mỗi năm, và trong quá trình chuyển đổi đó, mỗi người lại gây ảnh hưởng đến nhiều người khác nữa. Bởi vậy, điều đáng ngạc nhiên là có quá ít công ty quan tâm đến việc tìm cách đẩy nhanh quá trình chuyển đổi. Một vài công ty, ví dụ như General Electrics, đã thực sự hướng dẫn các nhà quản lý của họ các kỹ năng đẩy nhanh quá trình chuyển đổi. Thông thường, các công ty chỉ thiết kế các chương trình "thích ứng" nhằm hướng dẫn nhân viên mới về chiến lược, các hoạt động kinh doanh, và văn hóa của công ty. Mặc dù hữu ích nhưng những chương trình như vậy hiếm khi đưa ra phương pháp giúp những quản lý mới vượt qua *quá trình chuyển đổi thành công*. Đa phần các công ty không cung cấp bất kỳ sự hỗ trợ nào về quá trình chuyển đổi.

Tại sao điều đó lại xảy ra? Một phần là do những thay đổi trong việc phát triển bộ phận lãnh đạo. Việc hệ thống cấp bậc tăng lên và tốc độ công việc nhanh hơn đã khiến các nhà quản lý không dành đủ thời gian để phát triển và hướng dẫn những nhân viên dưới quyền, nhất là trong các thời kỳ chuyển đổi quan trọng. Để giải quyết vấn đề này, các trung tâm phát triển và đào tạo đã đảm nhận trách nhiệm này và mang lại những tiến bộ đáng kể trong sự phát triển các kỹ năng "cứng" này. Nhưng cái giá phải trả là các nhà quản lý cao cấp không thể truyền hết kiến thức quản lý của mình cho những người thay thế ít kinh nghiệm, đặc biệt là những kiến thức liên quan đến những kỹ năng "mềm" như: làm thế nào để đảm trách vai trò mới.

Rào cản thứ hai là văn hóa "một là bơi hai là chết chìm". Nhiều công ty coi quá trình chuyển đổi như là cách sàng lọc tài năng - cách tiếp cận mà tôi gọi là *sự phát triển bộ phận lãnh đạo theo thuyết Darwin*. Các

nhà quản lý có tiềm năng bị dìm xuống tận cùng “bể bơi” để kiểm tra sự thích nghi tiến hóa của họ đối với cương vị được đề bạt. Những người biết bơi được coi là giàu tiềm năng, còn những người không bơi được thì cho họ... chìm luôn. Trong một số công ty, tiến trình này giống như cái vòng luẩn quẩn: Trước kia, chúng tôi đã bị như vậy, bây giờ anh cũng phải chịu như vậy. Một nhà quản lý cao cấp đã nói với tôi, không chút châm biếm: “Ngài sẽ không để quá trình chuyển đổi diễn ra quá dễ dàng cho họ phải không?”. Điều này hoàn toàn có thể xảy ra, đặc biệt là trong các công ty hoạt động kém, các bè phái ganh đua, thậm chí còn dùng thủ đoạn vận động để đề bạt những người mới đến hoặc đề bạt vội vã vào những vị trí mà họ sẽ thất bại và kết cục là không còn có cơ hội để vươn lên vị trí cao hơn nữa.

Rõ ràng quá trình chuyển đổi là thành phần không thể thiếu trong cách tiếp cận toàn diện của quá trình phát triển nghệ thuật lãnh đạo. Hãy nhớ lại cuộc điều tra “cuộc chiến giành tài năng” của công ty McKinsey tiến hành năm 1998, các dạng kinh nghiệm được coi là “quan trọng nhất cho sự phát triển” đều liên quan đến quá trình chuyển đổi. Ba kinh nghiệm quan trọng là: (i) chức vụ mới với phạm vi điều hành rộng; (ii) xoay chuyển một hoạt động/dự án; và (iii) khởi đầu một công việc mới. Tuy nhiên, việc phát triển các nhà lãnh đạo không có nghĩa là đẩy họ vào những tình huống hiểm nguy mà không được chuẩn bị trước. Một sai lầm cơ bản trong cách tiếp cận theo trường phái Darwin (nghĩa là phương pháp để mặc cho các nhà lãnh đạo mới tự học cách làm việc-ND) đối với việc phát triển nghệ thuật lãnh đạo là có rất nhiều dạng chuyển đổi. Do đó, những bài học mà các nhà quản lý trẻ đã từng được học thường không đủ để giúp họ đối mặt với khó khăn trong vị trí cao hơn hoặc xử lý tình huống kinh doanh mới. Hậu quả là thế nào? Một số người có năng lực lại sớm vấp phải sai lầm và bị buông rơi cho “chìm”. Những người còn lại thì “bơi” được, nhưng chỉ bởi vì họ được giao vị trí phù hợp hoặc có người nâng đỡ.

Các công ty không được vận hành tốt trong dài hạn vì không điều chỉnh đúng đắn việc phát triển nghệ thuật lãnh đạo theo thuyết Darwin. Giống như thị trường tự do, quá trình này vận hành lung tung, không có các biện pháp bảo hộ bằng quy tắc và luật lệ. Các công ty tốt nhất lại là do những người có năng lực lãnh đạo. Họ cạnh tranh và nỗ lực để vươn lên vị trí đứng đầu và tiếp tục tiếp thêm sinh lực cho tổ chức. Nhưng những người có năng lực lãnh đạo thực sự thường bắt đầu sự nghiệp từ thực tế. Họ thành công bởi vì có những kỹ năng đúng đắn, chứ không phải bởi vì được đặt vào các tình huống ngẫu nhiên phù hợp với sở trường của họ.

Do đó, thách thức thứ mười và là thách thức cuối cùng là phải *thúc đẩy mọi người* bằng cách hình thành mô hình đẩy nhanh quá trình chuyển đổi được chỉ ra trong cuốn sách này. Nếu *tất cả* các nhà lãnh đạo đảm nhiệm những vị trí mới trong công ty sử dụng chiến lược vươn tới thành công này, thì họ sẽ không chỉ ngăn chặn được thất bại, mà còn nắm được những thành tựu to lớn từ việc đẩy nhanh mọi người. Mọi người càng ổn định nhanh bao nhiêu thì công ty càng có thể bắt đầu có những hướng vận hành đúng nhằm giành được thị phần, cắt giảm chi phí, và tung ra nhiều sản phẩm mới nhanh bấy nhiêu.

Hãy nghĩ về điều này. Liệu kết quả cuối cùng sẽ ra sao nếu anh có thể làm cho mọi người trong công ty - những nhân viên trực tiếp dưới quyền anh và những nhân viên trực tiếp dưới quyền họ, v.v... - đạt tới điểm cân bằng nhanh hơn chỉ 5%?

Thiết lập ngôn ngữ chung

Giả sử anh muốn áp dụng mô hình đẩy nhanh quá trình chuyển đổi trong công ty, đâu là cách làm tốt nhất? Điều đầu tiên là phải thiết lập một ngôn ngữ chung về quá trình chuyển đổi. Đây có lẽ là bước quan trọng nhất mà công ty anh có thể nắm lấy để hình thành việc đẩy nhanh quá trình chuyển đổi. Hãy tưởng tượng rằng bất kỳ người nào đang trong quá trình chuyển đổi sang một vai trò lãnh đạo mới, anh ta/cô ta đều phải dễ dàng tiếp cận và nói chuyện với người chủ, đồng nghiệp, và nhân viên trực tiếp dưới quyền về những điều sau:

- Hình thức chuyển đổi họ đang trải qua, sử dụng mô hình K-X-T-D - *khởi đầu, xoay chuyển, tổ chức lại, hay duy trì thành công* - và những cơ hội và thách thức kèm theo.
- Kế hoạch của họ đối với việc học hỏi về kỹ thuật, văn hóa, và đường lối chính sách và các yếu tố then chốt trong kế hoạch học hỏi của họ.
- Quy trình của họ trong việc thảo luận với người sếp mới về năm chủ đề: tình huống, kỳ vọng, phong cách, các nguồn lực và phát triển cá nhân.
- Những mục tiêu, những ưu tiên của họ đối với việc thay đổi hành vi, và các ý tưởng có thể giúp họ sớm giành được những thắng lợi bước đầu.
- Những kế hoạch ưu tiên của họ nhằm tăng cường "mạng lưới lời khuyên-và-tư vấn" cho chính họ.

Có được tiếng nói chung sẽ làm cho các cuộc thảo luận về những vấn đề này có hiệu quả hơn. Điều quan trọng hơn, việc này có nghĩa rằng

các cuộc trao đổi đó sẽ không gây hiểu lầm. Nó cũng làm cho mọi người cởi mở hơn, có thể chia sẻ thông tin và tự tin nhiều hơn, dễ dàng chấp nhận những chống đối trong quá trình chuyển đổi của những người xung quanh. Điều này giúp công ty loại bỏ được phương pháp "bơi hay chìm".

Bất cứ ai từng thử áp dụng những ý tưởng mới đều có thể nói với anh rằng đây là một cuộc chiến cam go. Bởi vậy hãy bắt đầu bằng cách làm việc với từng bộ phận. Hãy quan tâm đến những người làm việc cho anh, cả những nhân viên mới và những người đã có chút kinh nghiệm.

Khi anh tiếp tục thuê những nhân viên mới, hãy thử nghiệm xem anh có thể đưa họ đến điểm cân bằng nhanh như thế nào. Yêu cầu họ lập kế hoạch tăng tốc trong 90 ngày của riêng họ. Hãy bắt đầu bằng việc chỉ dẫn cho họ khung mẫu năm cuộc nói chuyện trao đổi để xây dựng mối quan hệ với nhà quản lý mới - là anh. Sau đó, yêu cầu họ đánh giá tình huống công việc và thảo luận với anh về chúng, bắt đầu làm quen với việc trao đổi tình hình với nhân viên. Kết hợp điều này với cuộc trao đổi về các kỳ vọng. Bây giờ hãy cùng họ lập ra chương trình học hỏi và kế hoạch học hỏi. Giúp họ xác định và gặp gỡ những người ủng hộ mà họ có thể cần đến. Thúc giục họ dựa trên những điều ưu tiên và kế hoạch của chính họ, cố gắng đạt được những thắng lợi bước đầu. Một khi anh khuyến khích họ tăng tốc, hãy yêu cầu họ sử dụng mô hình đẩy nhanh quá trình chuyển đổi cùng với những nhân viên riêng của họ.

Song song với điều này, hãy chọn ra một nhân viên trực tiếp dưới quyền có kinh nghiệm mà anh tin là người cởi mở. Thử giúp anh ta/cô ta đẩy nhanh những nhân viên dưới quyền họ. Hãy đặt người này vào vai trò một thầy giáo, và đây thường là cách tốt nhất để học hỏi điều mới.

Làm việc với nhóm

Nếu anh đang xây dựng nhóm, hãy chú ý sử dụng các biện pháp đẩy nhanh quá trình xây dựng nhóm. Một công dụng của mô hình đẩy nhanh quá trình chuyển đổi là cung cấp cho nhóm một ngôn ngữ chung để trao đổi về những thách thức mà cả nhóm gặp phải. Điều này đặc biệt có tác động mạnh nếu nhóm của anh biết kết hợp những người có chút kinh nghiệm với những người đang chuyển đổi sang vai trò mới. Bằng việc sử dụng ngôn ngữ chung và cơ cấu làm việc mới, anh sẽ san bằng được khoảng cách giữa người cũ và người mới.

Hãy bắt đầu bằng việc cung cấp cho nhóm cái nhìn tổng thể về mô hình đẩy nhanh quá trình chuyển đổi. Sau đó tập trung nhóm thực hiện đánh giá tình hình chung bằng cách sử dụng mô hình K-X-T-D. Yêu cầu

họ xác định rõ những cơ hội và thách thức chủ chốt. Sau đó chuyển sang các vấn đề về chiến lược, cơ cấu, các hệ thống và kỹ năng. Tiếp đó, hãy tập trung xem nhóm sẽ xác định những mục tiêu ưu tiên và giành được những thắng lợi bước đầu như thế nào. Cuối cùng, hãy tìm hiểu các loại liên minh mà anh và nhóm cần xây dựng để thiết lập sự ủng hộ cần thiết.

Giúp đỡ những người mới đến

Các công ty hùng mạnh thường tuyển dung những người mới từ bên ngoài, lý tưởng nhất là những nhà lãnh đạo cấp trung, để tìm kiếm những ý tưởng và năng lượng mới. Nhưng ít công ty làm tốt công việc giúp họ thích nghi với môi trường làm việc mới. Kết quả là những người có triển vọng lại dễ vấp phải những sai lầm không cần thiết, thường là về văn hóa và chính sách của công ty.

Anh có thể tránh được điều này như thế nào? Hãy giúp họ đưa ra kế hoạch đẩy nhanh trong 90 ngày của riêng họ. Bắt đầu bằng việc sử dụng mô hình K-X-T-D để xác định công việc phù hợp với những nhân viên mới. Đừng đẩy họ đến thất bại, chẳng hạn như đẩy họ vào tình huống tổ chức lại mà không có sự hỗ trợ và lời khuyên phù hợp. Hãy dạy họ cách nói về việc đẩy nhanh quá trình chuyển đổi mà những người trong công ty đang sử dụng để họ có thể dễ dàng trao đổi, ví dụ như: điều gì được coi là một “thắng lợi” ở công ty anh. Hãy triển khai bài học vỡ lòng về văn hóa của công ty, có lẽ anh nên có một băng video về những nhà lãnh đạo đã hội nhập thành công vào công ty; hay nói về những việc có thể làm và không nên làm.

Phát triển các nhà lãnh đạo giàu tiềm năng

Một chương trình phát triển nhà quản lý dựa trên mô hình đẩy nhanh quá trình chuyển đổi có thể là yếu tố trung tâm trong chiến lược đầy tham vọng nhằm phát triển các nhà lãnh đạo giàu tiềm năng. Trong các chương trình đó (thường kéo dài nhiều ngày), nhóm các nhà lãnh đạo giàu tiềm năng đang trong quá trình chuyển đổi sang vai trò mới sẽ được hướng dẫn theo mô hình đẩy nhanh quá trình chuyển đổi, tìm hiểu các tình huống mô phỏng làm nhà lãnh đạo mới và nghiên cứu các trường hợp, đồng thời thực hiện việc lập kế hoạch 90 ngày đầu tiên cho quá trình chuyển đổi của riêng họ. Trong lúc làm việc với cường độ cao ở các nhóm nhỏ, người ta thường kết hợp xây dựng các mối quan hệ với “mạng lưới lời khuyên-và-tư vấn” cần thiết cho dài hạn.

Củng cố việc lập kế hoạch vươn tới thành công

Các hệ thống lập kế hoạch vươn tới thành công có hiệu quả cần phải (1) đánh giá nghiêm khắc năng lực lãnh đạo và (2) thiết kế kỹ càng các

chặng đường phát triển cho những nhà lãnh đạo giàu tiềm năng. Những hệ thống tốt sẽ tăng cường cho khả năng chuyên môn đa chức năng và giúp huấn luyện các nhà quản lý tương lai của công ty. Trong các công ty đa quốc gia, họ giúp các nhà quản lý giàu tiềm năng trải nghiệm những kinh nghiệm quốc tế trong giai đoạn phát triển sự nghiệp ban đầu. Dần dần, họ được tạo điều kiện hay đưa vào những vị trí lãnh đạo quan trọng và được hướng dẫn nghệ thuật lãnh đạo nhằm tăng cường kỹ năng lãnh đạo.

Nhưng hầu hết các công ty hiện tại đều không áp dụng phương pháp đào tạo lãnh đạo này. Các công ty này đều thiếu các hướng dẫn cần thiết và sự phát triển cấp bậc lãnh đạo, bởi họ thiếu khuôn mẫu xác định các phẩm chất cần được phát triển. Do thiếu một khuôn mẫu như vậy, nên việc đánh giá và so sánh những cá nhân giàu tiềm năng nhưng hành động trong các hoàn cảnh khác nhau. Các nhà tổ chức cũng không xác định và quản lý tốt quá trình đào tạo, bao gồm các vị trí cần phải trải nghiệm và thử thách, qua đó phát triển các nhà lãnh đạo kế cận giàu tiềm năng.

Các nhà tổ chức sẽ thành công hơn nếu không chỉ chú ý vào con người mà còn chú ý đến các quá trình chuyển đổi - gồm các dạng chuyển đổi k*hởi đầu, xoay chuyển, tổ chức lại, và duy trì thành công* – mà các nhà lãnh đạo cần trải qua. Mô hình K-X-T-D là nền tảng để đánh giá năng lực làm việc của nhà lãnh đạo trong những tình huống rất khác nhau. Có lẽ quan trọng hơn cả là mô hình này giúp các nhà tổ chức vẽ đồ thị sự phát triển của các nhà lãnh đạo giàu nhiều tiềm năng thông qua năng lực giải quyết các tình huống của họ.

Để minh họa, hãy nghĩ về những công việc anh đã làm trước đây. Dành chút thời gian để điền vào *ma trận phát triển*, một công cụ dùng để vẽ đồ thị sự phát triển nghề nghiệp như trong bảng 10-1. Dòng ngang thể hiện các lĩnh vực anh từng trải nghiệm, và cột dọc thể hiện các loại tình huống kinh doanh anh đã trải qua.

Hãy điền vào bảng mọi vị trí quản lý anh từng nắm giữ, cùng với bất kỳ dự án quan trọng hay nhiệm vụ chủ chốt được giao nào. Ví dụ nếu công việc quản lý đầu tiên của anh là bộ phận marketing tại một công ty đang trong giai đoạn *xoay chuyển*, hãy đặt số 1 được khuyên tròn (báo vị trí quản lý đầu tiên của anh) vào ô tương ứng của ma trận. Nếu vị trí kế tiếp của anh là ở bộ phận bán hàng tại một công ty mới (hoặc quản lý dự án hay sản phẩm mới) – trong giai đoạn *khởi đầu* - hãy điền số 2 được khuyên tròn vào ô đó. Nếu đồng thời, anh đảm nhiệm việc điều hành các hoạt động trong giai đoạn *khởi đầu*, hãy điền số 2 trong hình tam giác (thể hiện một dự án) vào ô tương ứng.

Ghi lại tất cả những công việc quản lý của anh, và sau đó nối các điểm để minh họa cho quỹ đạo nghề nghiệp của anh. Có hàng hay cột nào trống không? Chúng nói lên điều gì về khả năng sẵn sàng đảm nhận những cương vị quan lý tổng thể của anh? Về những điểm yếu tiềm năng của anh?

Như đã thảo luận trước, việc chuẩn bị cho nhân viên đối phó với những loại tình huống khác nhau là phần việc thứ tư trong quá trình phát triển khả năng lãnh đạo. Công việc này bổ sung cho các đánh giá về (1) bề rộng của khả năng chuyên môn, (2) phạm vi kinh nghiệm quốc tế, (3) và những bước chuyển chủ yếu giữa các cấp bậc trong công ty.

Bảng 10 - 1

Đồ thị sự phát triển khả năng lãnh đạo

	Khởi đầu	Xoay chuyển	Sắp xếp lại	Duy trì thành công
Marketing				
Bán hàng				
Tài chính				
Nguồn nhân lực				
Điều hành				
Nghiên cứu và phát triển				
Quản lý thông tin				
Các lĩnh vực khác				

Đẩy nhanh sự hòa hợp sau khi sáp nhập

Mô hình thúc đẩy quá trình chuyển đổi cũng được sử dụng thành công trong việc thúc đẩy sự hòa hợp sau khi sáp nhập, thời kỳ mà rất nhiều người phải trải qua quá trình chuyển đổi. Tuy nhiên, quá trình này cũng góp phần giúp các nhà quản lý nhanh chóng đảm nhận vị trí

mới. Khi các tổ chức có sự xung đột, thì các nhân viên chia thành hai nhóm và bắt đầu nói những ngôn ngữ khác nhau. Những xung đột về văn hóa thường là về ngôn ngữ, cách nói năng cũng như về các giá trị văn hóa. Những hiểu lầm làm nảy sinh mâu thuẫn, và mâu thuẫn lại tác động xấu đến quá trình hòa hợp. Vì vậy, mô hình đẩy nhanh quá trình chuyển đổi là một cách thức để cả hai công ty có thể học hỏi lẫn nhau.

Sử dụng các công cụ hỗ trợ

Cuối cùng, anh có thể sử dụng công cụ hỗ trợ trực tuyến nhằm giúp anh thực hiện công việc (của NXB Trường Quản trị Kinh doanh Harvard, www.harvardbusinessonline.com), như là nơi hướng dẫn phương pháp đẩy nhanh quá trình chuyển đổi trong công ty anh. Anh có thể tạo ra công cụ phù hợp trên trang web cho mọi người trong công ty, bất kể họ thuộc chi nhánh hay bộ phận nào. Các công cụ này sẽ cung cấp những đánh giá và phương tiện hỗ trợ phong phú để các nhà lãnh đạo mới dùng để đẩy nhanh quá trình chuyển đổi của họ. Công cụ được thiết kế không phải là một cách giải quyết mà như một nguồn hỗ trợ linh hoạt cho hoạt động của công ty mà các nhà lãnh đạo mới có thể sử dụng khi cần. Do đó, anh có thể áp dụng các biện pháp hỗn hợp để triển khai mô hình này trong công ty. Thông thường, các công ty sử dụng các cuộc gặp mặt trực tiếp ngắn lúc đầu (tối đa là nửa ngày) hoặc hướng dẫn thảo luận trên trang web về mô hình đẩy nhanh quá trình chuyển đổi và các công cụ hỗ trợ trực tuyến.

DANH MỤC CÂU HỎI KIỂM TRA TĂNG TỐC

1. Anh muốn đẩy nhanh quá trình chuyển đổi của những nhân viên nào nhất? Anh có thể bắt đầu bằng cách nào?
2. Quá trình chuyển đổi có hệ thống của nhà lãnh đạo mới có giúp anh và nhóm làm việc mới của anh làm việc hiệu quả hơn không?
3. Anh có thể làm gì để hỗ trợ tốt hơn cho quá trình chuyển đổi của những người mới gia nhập công ty/tổ chức của anh?
4. Việc đẩy nhanh quá trình chuyển đổi có nên là một phần trong chương trình phát triển đội ngũ lãnh đạo kế cận trong công ty không? Những loại tình huống công việc khác nhau giữ vai trò gì trong việc lập kế hoạch để đạt thành công?
5. Mô hình đẩy nhanh quá trình chuyển đổi có thể hỗ trợ quá trình hội nhập của việc sáp nhập hoặc mua lại công ty không?
6. Anh có thể thúc đẩy “mô hình đẩy nhanh quá trình chuyển đổi” thông qua việc sử dụng công cụ hỗ trợ trực tuyến không?

Mục đích của cuốn sách này là giúp anh - và công ty của anh - loại bỏ cách tiếp cận “một là chìm, hai là bơi” đối với việc giải quyết các quá trình chuyển đổi. Nếu anh áp dụng các chiến lược đã trình bày ở mười chương trước, thì anh có thể sẽ tăng đáng kể khả năng đảm nhiệm những vai trò mới và nhanh chóng đạt tới điểm cân bằng cho mình và người khác. Cũng như vậy, những người làm việc dưới quyền anh cũng được hưởng lợi nếu anh giúp họ tiếp cận với việc đẩy nhanh quá trình chuyển đổi. Và khi họ càng bắt nhịp nhanh với công việc thì họ càng có thể giúp anh đạt được mục tiêu nhanh hơn.

Mục đích của tôi trong việc nêu bật mười thách thức chuyển đổi quan trọng và trong việc trình bày các kỹ năng vượt qua chúng, là nhằm giúp anh phát triển ý thức về các tình huống và làm phong phú thêm nguồn công cụ cho anh. Hãy dành nhiều thời gian tập trung chú ý vào những cái cây, sau đó, hãy quay trở lại và nhìn tổng thể cánh rừng.

Ở đầu cuốn sách, tôi đã trình bày năm giả định trọng yếu liên quan đến quá trình chuyển đổi và đưa ra cách thức giải quyết chúng hiệu quả. Chúng ta hãy cùng nhau tổng kết lại cách giải quyết và lý giải cho những giả định này:

1. ***Nguồn gốc những thất bại trong quá trình chuyển đổi luôn nằm ở mối tương tác có hại giữa hoàn cảnh với đầy những cạm bẫy và cơ hội của nó, với cá nhân, với những điểm mạnh và điểm yếu của họ.*** Thành công hay thất bại phần nhiều phụ thuộc vào khả năng đánh giá tình hình của anh. Hãy xác định những thách thức và cơ hội đặc trưng trong tình huống anh gặp phải, và lập các kế hoạch khả thi. Nếu anh không hiểu những đòi hỏi của hoàn cảnh, anh sẽ không đạt được bất kỳ thành công nào, hoặc thậm chí sẽ thất bại hoàn toàn. Cũng giống như việc hiểu rõ những điểm mạnh và điểm yếu của mình, việc đánh giá tình huống thận trọng sẽ giúp anh tìm ra những điểm yếu, để có thể triển khai những hành động ngăn ngừa những hậu quả có thể xảy ra.
2. ***Luôn tồn tại những phương pháp có hệ thống mà các nhà***

lãnh đạo có thể sử dụng để vừa làm giảm khả năng thất bại, vừa đạt tới điểm cân bằng nhanh hơn. Điểm khác biệt giữa quá trình chuyển đổi vào vị trí quản lý cấp dưới và trở thành Tổng giám đốc thuộc về vấn đề về cấp độ hơn là về loại hình công việc. Tất nhiên các nhà quản lý cấp cao phải xử lý các vấn đề (như là sắp xếp tổ chức, xây dựng nhóm lãnh đạo, và quản lý những nguồn hỗ trợ bên ngoài) vượt ngoài tầm hoạt động của các nhà quản lý cấp dưới. Nhưng hầu hết các động lực thúc đẩy cơ bản - thăng tiến bản thân, hoà hợp chiến lược với hoàn cảnh, đẩy nhanh việc học hỏi, sớm giành những thắng lợi bước đầu, tạo ra các mối liên minh - có thể áp dụng cho tất cả các cấp bậc, cũng như các công cụ cơ bản và những hướng dẫn lập kế hoạch. Động lực thúc đẩy quan trọng, trong tất cả các quá trình chuyển đổi, là phải tìm ra cách thức mang lại hiệu quả sớm hơn và như vậy sẽ đạt tới điểm cân bằng nhanh hơn. Vì thế, giá trị của việc xây dựng kế hoạch 90 ngày là cực kỳ to lớn, bất kể anh ở cấp bậc nào.

3. ***Mục tiêu cao nhất trong giai đoạn chuyển đổi là phải tạo ra động lực chuyển đổi bằng cách hình thành những chu trình đúng đắn nhằm gây dựng uy tín, đồng thời tránh bị mắc kẹt trong những vòng luẩn quẩn tổn hại đến uy tín.*** Khả năng lãnh đạo xét cho cùng chính là biết cách tự thúc đẩy mình. Các nhà lãnh đạo hiệu quả thúc đẩy bản thân họ - những ý tưởng, năng lượng, mối quan hệ, và gây ảnh hưởng - để tạo ra những đường hướng trong công ty. Nhà lãnh đạo chỉ là một người, và một người thì làm được rất ít việc. Khả năng thúc đẩy bản thân nằm ở việc nhận thức uy tín cá nhân và về tính hiệu quả được thể hiện ra ngoài. Đây chính là cách thức mà những thành công nhỏ sẽ tích lũy "nguồn vốn" lãnh đạo để rồi "nguồn vốn" đó có thể được đầu tư nhằm mang lại những kết quả lớn hơn. Mục đích sâu xa của các chiến lược được giới thiệu trong cuốn sách này - cho dù là để đạt được những thắng lợi bước đầu, tạo ra mối liên minh, hay xây dựng nhóm - chính là nhằm giúp những nhà lãnh đạo mới xây dựng được động lực chuyển đổi thành công, từ đó nâng cao năng lực, địa vị và uy tín bản thân.

4. ***Quá trình chuyển đổi có vai trò cực kỳ quan trọng đối với sự phát triển vai trò lãnh đạo, do đó quá trình này cần phải được quan tâm quản lý tương xứng***. Tôi hy vọng cuốn sách này thuyết phục được anh rằng sự phát triển khả năng lãnh đạo theo thuyết Darwin (tức là phát triển một cách tự nhiên) chỉ là sự lãng phí thời gian, năng lượng, và tài năng. Tất nhiên anh nên áp dụng quá trình chuyển đổi cho những vị trí mới này để thử thách các nhà lãnh đạo tiềm năng của mình. Nhưng đừng để cho họ phải "một là chìm, hai là bơi". Hãy dạy họ các kỹ năng đẩy nhanh việc chuyển

đổi mà họ cần. Bằng cách này, anh cũng sẽ có thể thấy rõ hơn năng lực của những người thực sự kiệt xuất.

5. ***Việc áp dụng một khuôn mẫu chuẩn để hỗ trợ tăng tốc quá trình chuyển đổi có thể mang lại lợi ích vô cùng to lớn cho tổ chức.*** Hãy dành thời gian để xác định có bao nhiêu người chuyển đổi vào các vị trí quản lý mới ở công ty anh trong một năm. Sau đó dự tính xem mỗi nhà quản lý đang chuyển đổi tác động đến bao nhiêu người khác nữa. Anh sẽ sử dụng cách xác định chi phí hàng năm cho việc chuyển đổi trong công ty thế nào? Sẽ đáng giá như thế nào khi anh giảm chỉ 5% chi phí đó? Việc giữ mọi người tại vị lâu hơn, nghe có vẻ hấp dẫn, nhưng không phải là câu trả lời tốt cho vấn đề này. Những người giỏi trở nên buồn chán sau một vài năm và khao khát những thách thức mới. Cách tiếp cận tốt nhất là phải giúp mọi người trong công ty đẩy nhanh mọi quá trình chuyển đổi.

Nếu anh là một nhà lãnh đạo có kinh nghiệm, thì hầu như chắc chắn anh đã từng sử dụng một số phương pháp anh gặp trong cuốn sách này. Chắc hẳn anh sẽ tự nhủ: “Aha, đó là những điều tôi đã làm!” Nhưng một số quan điểm của anh về “những điều dẫn đến thành công” trong công việc mới cũng nên được xem xét và trau dồi lại. Nguy hiểm lớn nhất anh phải đối mặt là tin vào nguyên tắc “một khuôn mẫu phù hợp cho tất cả” để có thể đạt được thành công.

Nếu anh vẫn ở giai đoạn đầu trong quá trình làm nhà quản lý, thì anh phải rút ra nhiều bài học. Anh hoàn toàn có thể đi đúng hướng ngay từ lúc bắt đầu. Và anh cũng cần tiếp tục mài giũa các kỹ năng của mình qua nhiều lần chuyển đổi mà sau này anh sẽ phải trải nghiệm trong sự nghiệp.

Cách bố trí này được vận dụng từ cơ cấu tổ chức nổi tiếng “7-S” của công ty McKinsey.
1. Định luật này có thể được hiểu là cứ sau mỗi năm, người tiêu dùng với số tiền ít hơn lại có thể mua được một bộ vi xử lý mạnh gấp đôi.
2. RFID: công nghệ nhận dạng bằng tần số sóng vô tuyến, một công nghệ hỗ trợ quá trình nhập dữ liệu, giúp các công ty, đại lý có thể quản lý sản phẩm của mình, biết rõ số lượng sản phẩm của mình trên các giá hàng cũng như trong kho bằng cách dán các thẻ RFID lên sản phẩm. Công nghệ này có thể được sử dụng để thay thế cho việc sử dụng mã vạch ngày nay.
5. Sách do Alpha Books mua bản quyền và sẽ xuất bản cùng bộ với Đảo chiều (Zag) và Sáng tạo (Designful Company).
6. Cuốn sách này đã được Alpha Books mua bản quyền và sẽ xuất bản trong thời gian tới.
7. Sách đã được Alpha Books chọn dịch và xuất bản BUILDING STRONG BRANDS (XÂY DỰNG NHỮNG THƯƠNG HIỆU MẠNH).
3. Sách do Alpha Books dịch và xuất bản.
4. Một hình thức thử rượu trong đó người thử không được biết nhãn mác của loại rượu và phải đoán xem hương vị đó là của loại rượu nào.
1. Phương pháp Duy Tuệ: Tên tạm gọi của một số phương pháp được phát minh qua trải nghiệm của tác giả, nhằm giúp ổn định đầu óc của con người.
2. Phật Tâm Danh: Tên Phật được tác giả Duy Tuệ trao cho mỗi Hiền giả Minh Triết
1. Hào (爻, yáo) được biểu diễn dưới dạng các đoạn thẳng nằm ngang; mỗi hào này có thể là Dương (đường liền nét) hay Âm (đường đứt nét bao gồm hai đoạn thẳng cách nhau một khe nhỏ).
1. Cựu Chủ tịch kiêm Tổng giám đốc Tập đoàn General Electric.
(1) Jupiter Research: Hãng khảo sát trực tuyến nổi tiếng của Mỹ (ND)
(2) Là loại thẻ khách hàng thân thiết, dùng để tích điểm thưởng sau mỗi lần giao dịch mua hàng của khách. “Điểm” được tích lũy có thể được khấu trừ hoặc đổi lấy hàng hóa, dịch vụ ở những điểm giao dịch thuộc đơn vị chấp nhận thẻ (ND)
(1) Nguyên văn: Happen (ND).
(1) Cụm từ “Occam’s razor” được đưa ra từ năm 1852 dựa trên nguyên tắc của nhà thần học, tu sĩ và luật sư người Anh – Cha William Ockham (d’Okham) (ND).
(1) Thái Hà Books liên kết với Nhà xuất bản Đại học Kinh tế Quốc dân xuất bản và phát hành năm 2010 (ND).
(2) Nghiên cứu các tình huống chiến thuật trong đó các đối thủ lựa chọn hành động khác nhau để có thể tối đa hóa kết quả nhận được. (ND)
(1) Adrenalin là 1 loại hoóc-môn do tuyến thượng thận tiết ra, có tác dụng làm co mạch (nhưng lại làm giãn mạch ở não), tăng nhịp tim, làm co cơ, tăng lưu lượng máu. Ngoài ra nó cũng là chất làm tăng sức mạnh và sức chịu đựng

của các cơ (ND).
(1) Nguyên văn: problem (ND).
(2) Một hợp chất hóa học có độc tính rất cao (Bảng A) (ND).
(3) Thương hiệu thuốc giảm đau của Johnson & Johnson, không chứa aspirin nên hiệu quả điều trị khá tốt và được tiêu thụ rất mạnh (ND).
(4) Nguyên văn: Fifth Amendment: Không ai có thể bị tước đoạt sinh mệnh, tự do hay tài sản mà không thông qua thủ tục công chính của luật pháp ngay cả khi người ấy là một tội nhân (ND).
(1) Western Electric: Một công ty viễn thông lớn của Mỹ (ND).
(1) Thứ tượng trưng cho tiền khi chơi bài, có thể quy đổi thành tiền sau khi kết thúc ván bài (ND).
(1) Nguyên văn: Debt Psychology (ND).
(2) Trong tâm lý học, tâm lý động học nghiên cứu về mối quan hệ của nhiều khía cạnh khác nhau về ý thức (mind), nhân cách (personality) và linh hồn (psyche), những vấn đề này có quan hệ chặt chẽ với những vấn đề về tinh thần, xúc cảm, hoặc động cơ, đặc biệt là ở cấp độ vô thức (ND).
(3) Thu nhập còn lại sau khi trả thuế (ND).
(4) Nguyên văn: Four Horsemen of the Apocalypse (ND).
1. Enron: Tập đoàn năng lượng hùng mạnh, từng có tên trong danh sách những công ty phát triển nhất nước Mỹ, thành lập năm 1985, và phá sản cuối năm 2001.
2. Douglas McGregor (1906-1964): Giáo sư chuyên về Quản lý tại Trường Quản lý MIT Sloan, chủ tịch trường Cao đẳng Antioch từ 1948-1954. Ông cũng giảng dạy tại Học viện Quản lý Calcutta, Ấn Độ. The Human Side of Enterprise, cuốn sách nổi tiếng xuất bản năm 1960 của ông, đã ảnh hưởng sâu rộng tới thực hành giáo dục.
3. William Edward Deming (1900-1993): được coi là cha đẻ của quản lý chất lượng” với nghiên cứu “kiểm soát chất lượng bằng phương pháp thống kê”, đồng thời được thế giới thừa nhận là “cố vấn trong ngành thống kê học”.
4. Hamlet: nhân vật trong vở bi kịch cùng tên của nhà soạn kịch vĩ đại người Anh William Shakespeare. “To be or not to be” (Tồn tại hay không tồn tại) là câu thoại nổi tiếng của Hamlet.
5. Edward Lee Thorndike (1874-1949): nhà tâm lý học nổi tiếng người Mỹ. Các công trình của ông tập trung nghiên cứu hành vi và quá trình học hỏi. Ông cũng là người đặt nền tảng khoa học cho bộ môn tâm lý học giáo dục hiện đại.
6. Fortune 500: Danh sách 500 công ty hàng đầu nước Mỹ theo đánh giá của tạp chí Fortune.
7. Đạo luật Sarbanes – Oxley (hay còn gọi là Đạo luật Sarbox) được ban hành năm 2002 tại Mỹ nhằm bảo vệ lợi ích của các nhà đầu tư vào các công ty đại chúng bằng cách buộc các công ty này phải cải thiện sự đảm bảo và tin tưởng đối với các báo cáo, thông tin tài chính công khai.

8. Nguyên gốc là “released-time”: một khái niệm được sử dụng tại hệ thống các trường công của Mỹ, khí đó các học sinh ở đây sẽ được luật pháp cho phép nhận được những chỉ dẩn, giáo dục về tôn giáo.
Kaizen: Cải tiến liên tục.
Big Bang: Tên gọi học thuyết về vụ nổ lớn hình thành nên vũ trụ
Midwest (còn gọi Middle West, hay The Heartland) gồm 12 bang miền Trung Tây Hoa Kỳ: Illinois, Indiana, Iowa, Kansas, Michigan, Minnesota, Missouri, Nebraska, North Dakota, Ohio, South Dakota, và Wisconsin.
Carl Gustav Jung (1875 - 1961): Nhà tâm thần học người Thụy Sĩ, nhà tư tưởng lớn và là người sáng lập ra ngành phân tâm học.
Tàu con thoi Challenger bị nổ tung sau 73 giây rời khỏi bệ phóng vào ngày 28/01/1986, làm thiệt mạng toàn bộ 7 thành viên phi hành đoàn. Thảm họa này buộc Chính phủ Mỹ phải ngưng chương trình tàu không gian trong hai năm rưỡi sau đó.
Entropy (en-trô-pi): Trong nhiệt động lực học, entropy nhiệt động lực (hay gọi đơn giản là entropy), ký hiệu dS, là một đơn vị đo lường khối lượng năng lượng dQ phát tán/hấp thụ khi một hệ vật lý chuyển trạng thái tại một nhiệt độ tuyệt đối xác định T (dS = dQ / T).
Nguyên văn: Problem. Tác giả đề cập đến ‘vấn đề’ như một yêu cầu, một vụ việc, một tình trạng… cần được giải quyết nhanh chóng và thấu đáo để thỏa mãn kỳ vọng của một cá nhân hay tổ chức nhằm tránh các thiệt hại có thể xảy ra.
‘Thay đổi và cải tiến liên tục’ là nguyên tắc mà các công ty Nhật luôn áp dụng, nổi bật nhất là hãng TOYOTA, còn được biết đến với tên gọi ‘Phương pháp KAIZEN’, tức cải tiến, cải tiến, và cải tiến liên tục.
Trong “The Act of Creative”, Arthur Koestler căn cứ trên luận đề “… tính độc đáosáng tạo không có nghĩa là tạo ra hoặc làm phát sinh một hệ thống ý tưởng từ cái không, mà đúng hơn là từ sự phối hợp những mô hình tư duy từng tồn tại vững chắc thông qua tiến trình trao đổi chéo”. Koestler gọi tiến trình này là bisociation. Như vậy,có thể hiểu bisociation là kết quả từ sự kết hợp những điểm tương đồng bất ngờ để tạo ra những kiểu kết hợp mới.
Nguyên văn: To have a highway.
Analysis Paralysis
Poster: Bảng hiệu, áp-phích minh họa.
Heuristics: Phương pháp giải quyết vấn đề bằng cách đánh giá kinh nghiệm, tìm giải pháp qua thử nghiệm và sửa chữa sai sót.
Nguyên văn: Curiosity kills the cat.
Tan chảy - unfreezeing - là xu hướng con người đi tìm một bối cảnh mà họ cảm thấy an toàn và có thề kiểm soát được.
Bạn có thể sử dụng các giai đoạn hoặc các bước (phần A) và các mức độ tham gia (phần B) để xác định những yếu tố bạn cần chọn từ ba phần còn lại (phần C, D, E).

Là phương pháp do Jiro Kawashita (J K) đề xướng vào những năm 1960. Theo phương pháp này, mọi người trong nhóm sẽ viết ý tưởng của mình ra giấy, tìm các ý tưởng có liên quan, sắp xếp các tờ giấy ghi ý tưởng thành nhóm cho đến khi tất cả ý tưởng đều được phân loại để đánh giá và lựa chọn.
Nhóm chất lượng là một nhóm tình nguyện làm cầu nối với ban giám đốc trong việc đề xuất các ý kiế n, sáng kiế n cải thiện chất lượng công việc, sản phẩm , điều kiện sản xuất nhằm nâng cao hiệu năng hoạt động của tổ chức.
Nguyên văn: No one is as smart as all of us.
Nguyên văn: Attitude is everything.
(*) STEP: _Social – Xã hội, Technological – Công nghệ, Environmental – Môi trường, Politi¬cal – Chính trị; STEEP: _Social – Xã hội, Technological – Công nghệ, Economic – Kinh tế, Environmental – Môi trường, Political – Chính trị ; PESTLE: _Political – chính trị, Environmental – môi trường, Social – xã hội, Technological – công nghệ, Legal – Pháp luật, Environmental – Môi trường.